les livres outils

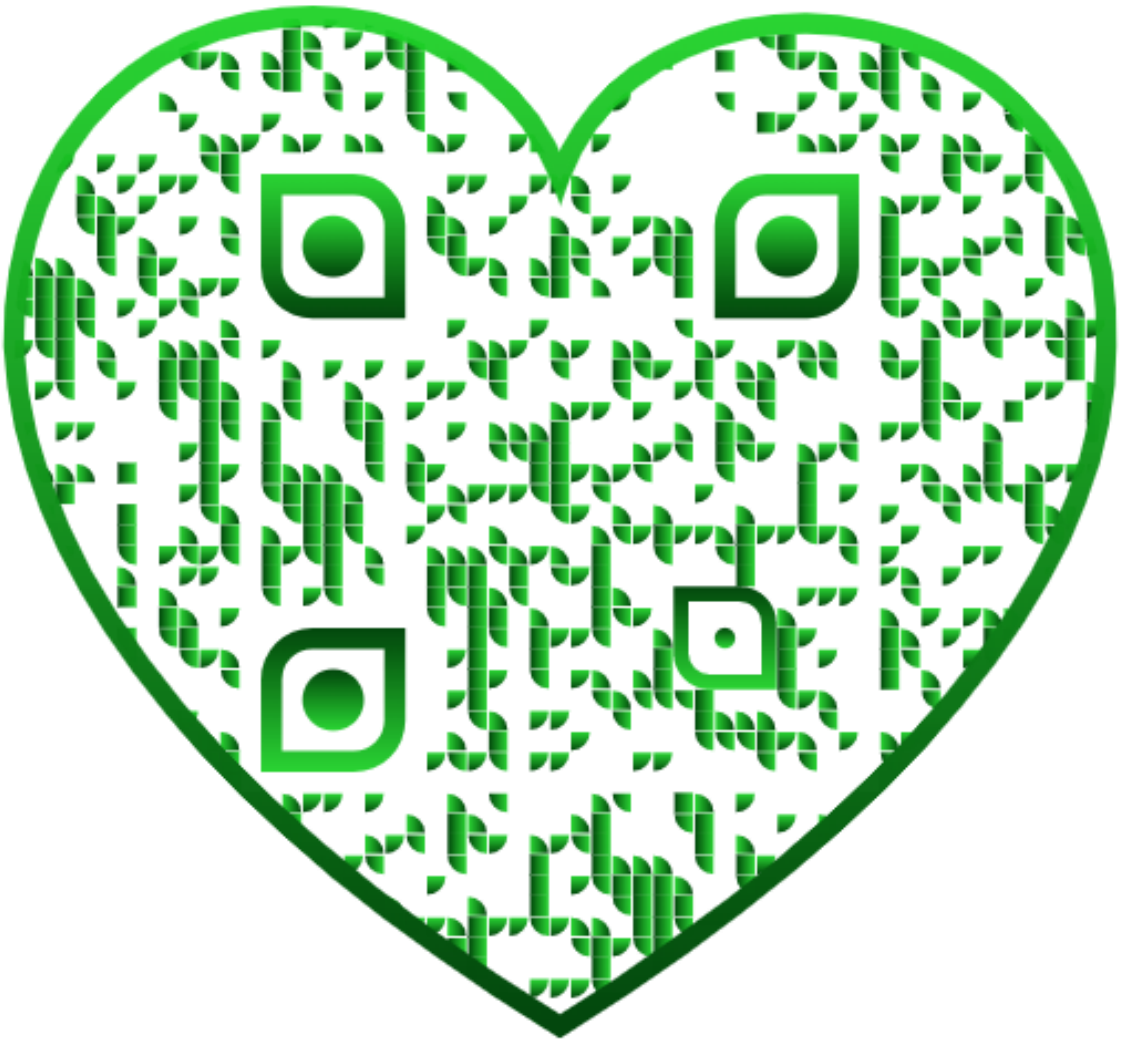
Intervenir en public

JACQUES BOJIN - SANDRINE GELIN

+ CD-ROM OFFERT

LE GUIDE PRATIQUE

Éditions d'Organisation



Intervenir en public

Le guide pratique

Éditions d'Organisation
1, rue Thénard
75240 Paris Cedex 05
www.editions-organisation.com

Pour contacter les auteurs
jbojin@alum.mit.edu
sandrine_gelin@yahoo.fr

PRÉCÉDENTS OUVRAGES DE JACQUES BOJIN

- *1001 citations pour le manager entrepreneur,* illustré par HELBÉ, Éditions d'Organisation, Paris 2000, 272 pages.

EN COLLABORATION AVEC MARCEL DUNAND :

- **Documents et Exposés Efficaces** – *Messages, Structures du Raisonnement, Illustrations graphiques,* Éditions d'Organisation, Paris 1982, 190 pages.
- **Dites-le avec des messages** – *Méthodes et Techniques Avancées de Communication Professionnelle,* Éditions Dunod, Paris 1993, 384 pages, (1ère édition).
  DEF Internationnal, Paris 1996, 384 pages (2e édition) et Paris 1999, 392 pages (3e édition).

PRÉCÉDENTS OUVRAGES DE SANDRINE GELIN EN COLLABORATION AVEC JEAN-FRANÇOIS GUÉDON :

- *QCM de culture générale – Économie et société française,* Éditions d'Organisation.
- *QCM de culture générale – L'Europe et l'Union européenne,* Éditions d'Organisation.

Les polices de caractères sont deux polices d'Adobe : ITC Friz Quadrata™ pour le texte courant et Futura™.

La mise en page a été effectuée sur FrameMaker™.

Le code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions d'Organisation, 2003
ISBN : 2-7081-2976 - 7

Jacques BOJIN et Sandrine GELIN

Intervenir en public

Le guide pratique

Éditions
d'Organisation

D'UN COUP D'ŒIL

PRÉPAREZ-VOUS

Apprenez à utiliser vos ressources personnelles

Maîtrisez les techniques de base de la persuasion

TRAVAILLEZ LE FOND DE VOTRE INTERVENTION

Recueillez et synthétisez la "matière"

Structurez votre intervention en fonction de votre auditoire et de vos objectifs

METTEZ VOTRE DISCOURS EN SCÈNE : SOIGNEZ LA FORME

Tirez profit de toutes les aides au discours

Faites vivre votre discours

Avant-propos et remerciements ..... *XI*
Introduction ..... *XIII*

Préparez-vous

Apprenez à utiliser vos ressources personnelles

Introduction 3

VOTRE CORPS 7
Respirez et votre trac s'envolera 7
Adoptez une posture appropriée et contrôlez les gestes de vos mains 11
Maîtrisez vos mimiques 27
Contrôlez vos tics de langage 35
Sachez vous positionner par rapport à l'écran 37

VOTRE VOIX 43
Trouvez et posez votre voix 44
Projetez votre voix ou utilisez le microphone correctement 46
Contrôlez votre débit de parole 48

VOTRE "PRÉSENCE" 49
Choisissez votre style 49
Habillez-vous en fonction de l'occasion 56
Apprenez à gérer les imprévus 57

Maîtrisez les techniques de base de la persuasion

Introduction 61

APPRENEZ ET UTILISEZ LES TRUCS ET ASTUCES DE L'ORATEUR CHEVRONNÉ 63
Sachez quand intervenir 63
Soignez votre introduction 63
Construisez des phrases dynamiques 69
Apprenez à capter et garder l'attention de l'auditoire 77
Réveillez les auditeurs assoupis 78
Maîtrisez votre temps de parole 83
Programmez les répétitions, comme pour un spectacle 87

SACHEZ ÊTRE CONVAINCANT 91
Faites-vous bien comprendre 91
Attachez-vous à convaincre votre public 93
N'oubliez pas le préalable indispensable : tout simplement articuler 102

© Éditions d'Organisation

Travaillez le fond de votre intervention

Recueillez et synthétisez la "matière"

Introduction 109

RASSEMBLEZ ET SYNTHÉTISEZ LES DONNÉES NÉCESSAIRES 111
Recueillez les données 111
Structurez les données grâce à deux techniques de base 122

DÉFINISSEZ LES GRANDS MESSAGES QUE VOUS VOULEZ FAIRE PASSER 129
Identifiez votre message clé 129
Précisez les points clés que vous voulez absolument faire passer 133

Structurez votre intervention en fonction de votre auditoire et de vos objectifs

Introduction 135

CHOISISSEZ LA FORME DE VOTRE INTERVENTION EN FONCTION DE SON OBJECTIF ET DE SON AUDITOIRE 137
Définissez votre objectif avec précision 137
Identifiez votre public 139
Choisissez le type de structure de communication 143

BÂTISSEZ VOTRE STRUCTURE DE COMMUNICATION 149
Bâtissez un arbre de communication 149
Appuyez-vous sur deux techniques de base 153
Consolidez la structure 158
Utilisez la méthode des scénarios 161

CONCENTREZ-VOUS SUR L'ESSENTIEL 163
Centrez votre intervention sur les grands messages 163
Assurez-vous que l'ensemble de votre public se sentira concerné 167
Cherchez à provoquer un débat 167

BÂTISSEZ L'OSSATURE DE VOTRE INTERVENTION 169
Construisez vos paragraphes avec rigueur 169
Travaillez la cohérence du discours 171

© Éditions d'Organisation

Mettez votre discours en scène : soignez la forme

Tirez profit de toutes les aides au discours

Introduction 183

CHOISISSEZ ET PRÉPAREZ LES BONS SUPPORTS 185
Choisissez le support visuel adapté aux circonstances 185
Concevez des aides visuelles claires 193
Maîtrisez l'utilisation de la couleur 206
Utilisez un rétroprojecteur ou un vidéoprojecteur pour la projection 213

EFFECTUEZ LE DÉCOUPAGE DES VUES 217
Équilibrez votre discours 217
Organisez le contenu 219
Réalisez une maquette 223

PRÉPAREZ LA DOCUMENTATION À REMETTRE AUX PARTICIPANTS 227
Optez pour l'un des trois types de présentation sur papier 227
Préparez les quantités nécessaires 229
Choisissez le moment propice pour remettre la version papier 229

TIREZ LE MEILLEUR PARTI DE L'ENVIRONNEMENT 231
Choisissez et préparez la salle 231
Vérifiez les équipements : rétroprojecteur, vidéoprojecteur, paperboard, sono… 235

Faites vivre votre discours

Introduction 243

MAINTENEZ LE CONTACT 245
Gardez le contact visuel 245
Moins je regarde, plus je me cache. Plus je me cache, plus je montre mes faiblesses 251

RENDEZ LA PAROLE CAPTIVANTE 253
Soutenez l'intérêt du public 253
Donnez du rythme 255

PRENEZ EN COMPTE LES RÉACTIONS DE L'AUDITOIRE 259
Anticipez les résistances potentielles 259
Adoptez les stratégies appropriées 263
Contrôlez le jeu des questions/réponses : l'après-discours 266

En Conclusion ***279***
Index ***281***
Utilisation du CD-Rom ***292***

© Éditions d'Organisation

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

L'objectif de cet ouvrage est de mettre, à la disposition des managers, les méthodes et techniques de communication pratiquées par les professions qui font le plus appel à la communication orale structurée, telles que le conseil, le journalisme, la politique ou la publicité.

Il est le résultat d'un long travail, auquel ont été associés, pendant un quart de siècle, de nombreux consultants, formateurs et professionnels des arts graphiques[1].

Les vraies richesses sont les méthodes.

Nietzsche

En effet, il est tiré d'un manuel destiné, à l'origine, à servir de support à l'enseignement de la communication orale. Au cours des années, ce document de départ a été considérablement enrichi grâce à l'expérience de plusieurs centaines de séminaires, aux commentaires de plusieurs milliers de participants, et aux cours donnés dans de nombreuses grandes écoles à travers le monde[2].

De plus, la technologie des micro-ordinateurs a révolutionné la conception et la réalisation des documents et des supports visuels.

C'est pourquoi, si les concepts de base demeurent inchangés, cette édition en librairie tient compte de toutes ces évolutions. Nous espérons qu'elle sera aussi utile aux lecteurs dans leur carrière professionnelle que l'ouvrage d'origine l'a été aux participants aux séminaires.

1. Du Groupe ABC et de sa filiale de formation DEF International, ainsi que de BCD à Lausanne.
2. En particulier, les auteurs remercient de leur apport, au niveau des concepts et des retours d'expérience à la suite des séminaires (en français, en anglais et en espagnol) : Danièle Bojin, Laurence Chadenet, François Chédeville, Marcel Dunand, Benoît Girard, Gordon Golding, Jacques-Emmanuel Ottavi, Françoise Rouane, Sylvia Soleilhavoup et Anne Vincent-Buffault.

© Éditions d'Organisation

INTRODUCTION

La capacité à bien parler en public est la compétence la plus importante que puisse avoir un leader en politique ou dans le monde des affaires.

Aram Bakshian, Jr

La parole est le propre de l'homme. C'est un acte naturel. Et les cadres et dirigeants d'entreprises passent une grande partie de leur temps à communiquer. Plus leur position dans l'entreprise est élevée, plus cette activité représente une part importante de leur temps.

Or, l'art de la parole en public nous apparaît bien souvent comme l'apanage de quelques privilégiés. Nombreux sont ceux qui pensent qu'il y a ceux qui sont doués et ceux qui ne le sont pas.

En fait, il n'en est rien. Si vous vous livrez à un petit sondage autour de vous, vous vous apercevrez certainement que ceux qui vous impressionnent le plus sont ceux qui ont travaillé leur technique le plus sérieusement ; par la même occasion, vous vous rendrez compte qu'ils ont dû affronter et vaincre, sans y être vraiment préparés, les mêmes difficultés que celles auxquelles vous vous trouvez confronté.

La communication est une science difficile. Ce n'est pas une science exacte.
Ça s'apprend et ça se cultive.

Jean-Luc Lagardère

D'une manière générale, faute d'une formation appropriée à la communication professionnelle, les cadres recourent aux principes et aux règles appris au cours de leur formation scolaire et universitaire. Mais notre éducation classique n'a pas été conçue pour s'adapter aux réalités et besoins de la vie des affaires. Rappelez-vous en quelles occasions on vous demandait de prendre la parole à l'école : dans tous les cas, c'était pour permettre au professeur de contrôler vos connaissances. Aujourd'hui, lorsque nous avons à prendre la parole en public, nous nous retrouvons inconsciemment dans cette situation d'examen permanent et nous craignons avant tout la critique de ceux qui nous écoutent.

© Éditions d'Organisation

De Démosthène à Bossuet, on s'est intéressé depuis longtemps à la rhétorique et à l'art oratoire. Mais ce n'est que relativement récemment que l'on a commencé à appliquer, à la prise de parole en entreprise, des méthodes qui découlent de la logique classique, de la recherche scientifique, du journalisme, de la vente et des techniques de visualisation graphique.

Aujourd'hui, on s'attend à ce qu'une communication professionnelle soit active, courte, engagée, directe, précise, positive – toutes préoccupations fort éloignées des règles de la composition et de la dissertation scolaire.

Cet ouvrage ne prétend pas couvrir tous les aspects de la communication orale ; il s'attache principalement aux aspects de la communication opérationnelle tels que : motiver ses "troupes", dresser l'état d'une question, défendre un dossier d'investissement, présenter une stratégie, poser un problème, faire des propositions…

Il comprend trois grandes parties :

- *La préparation personnelle de l'orateur, qui doit apprendre à utiliser ses ressources propres et maîtriser les techniques de base de la persuasion ;*
- *Le travail de fond, nécessaire avant toute prise de parole en public : recueil et synthèse des informations nécessaires et structuration du discours ;*
- *La travail de forme : utilisation d'aides visuelles ou non, et "délivrance" du discours.*

© Éditions d'Organisation

Préparez-vous

La première partie est destinée à vous aider à "libérer votre parole".

Apprenez à utiliser vos ressources personnelles

Nous abordons tout d'abord l'utilisation des ressources personnelles et les aspects mécaniques, tels que :

- **Le rôle de la respiration** – en particulier pour réduire le trac, ou même l'éliminer – et les caractéristiques de la communication non verbale, avec son cortège d'attitudes et d'expressions plus ou moins bien maîtrisées. En effet, les postures, les gestes et les mimiques font partie de notre patrimoine de communication pour entrer en contact avec les autres. Ce n'est qu'en engageant toutes les ressources d'expression de son corps, que l'orateur inspire confiance à son auditoire et le convainc de sa sincérité.
- **L'utilisation de la voix :** comment la poser, la projeter, utiliser un micro, contrôler son débit, etc.
- **Les facteurs qui conditionnent la "présence" de l'orateur :** style, manière de s'habiller, capacité à gérer les imprévus… en rappelant qu'il ne sert à rien d'essayer de changer son image en changeant de cravate, de costume, de monture de lunettes ou d'accessoires divers ; mais qu'il faut se donner les moyens d'harmoniser le verbal et le non verbal, le ressenti et l'émis, pour aboutir à une communication cohérente.

© Éditions d'Organisation

Sachez respecter les règles de l'art oratoire

Nous traiterons ensuite d'un certain nombre de règles de l'art oratoire, pour aider le lecteur à se faire entendre, se faire comprendre et convaincre son auditoire.

Ainsi, l'orateur chevronné utilise un certain nombre de tours de main, de "trucs" si l'on veut : il sait à quel moment intervenir, comment mettre l'auditoire "en situation" – par exemple au moyen d'une histoire drôle au démarrage – réveiller un auditoire assoupi, maîtriser son temps de parole, etc.

Mais, convaincre son public est affaire autrement difficile. Tout d'abord, l'auditoire doit comprendre le "message" de l'orateur. Interviennent alors un ensemble de techniques sur la construction des phrases, la clarté de l'expression et surtout, l'élimination de tout type de tic verbal qui distrait l'attention.

Puis vient la rhétorique* : vous devez connaître les figures de style (mais ne pas en abuser !), la logique, la tactique, les ressorts de l'émotion…

Enfin, tout simplement, il vous restera à maîtriser votre diction.

* "Ensemble de procédés et de techniques permettant de s'exprimer correctement et avec éloquence" (Petit Larousse). "La rhétorique est l'art de dire quelque chose à quelqu'un ; l'art d'agir par la parole sur les opinions, les émotions, les décisions, du moins dans la limite des institutions et des normes qui, dans une société donnée, règlent l'influence mutuelle des sujets parlants. C'est aussi la discipline qui prépare méthodiquement à l'exercice de cet art, en apprenant à composer des discours appropriés à leurs fins. C'est enfin la réflexion philosophique sur l'éloquence, sur la puissance de la parole dans les sociétés humaines et sur la capacité d'ajuster nos représentations aux représentations d'autrui qui en est le principe" (Encyclopædia Universalis).

© Éditions d'Organisation

Travaillez le fond

Après vous être préparés personnellement à vous exprimer en public, il vous faut préparer votre exposé, c'est-à-dire ce que vous voulez dire et *comment* vous devez le dire.

Des trois modes que l'homme utilise pour organiser sa pensée – l'intuitif, le conventionnel et le méthodique – seul le troisième offre la garantie d'échapper aux particularismes et aux *a priori*. Ainsi, la qualité d'un exposé dépend, certes, du talent de l'auteur, mais surtout de la qualité de ses idées ainsi que des méthodes d'argumentation et techniques de communication qu'il emploie.

Dans cette deuxième partie, nous verrons comment travailler la "matière", le fond de votre discours.

Rassemblez et synthétisez les données

Tout d'abord, vous devrez recueillir les données nécessaires et en faire la synthèse, pour dégager et étayer les idées que vous voulez "faire passer" à votre auditoire car, sans *arguments* solides, il est difficile de convaincre ! Ces idées passeront d'autant mieux que vous les énoncerez avec un état d'esprit engagé, en les exprimant sous une forme positive et active (les *messages*).

Bâtissez une structure de communication

Vous devrez ensuite structurer ces idées en fonction de votre auditoire et de vos objectifs, afin d'atteindre le but que vous recherchez. En effet, on ne dira jamais assez que la maîtrise des méthodes de structuration conditionne la réussite d'une communication. Il s'agit sans doute ici de la tâche la plus difficile que vous aurez à accomplir.

© Éditions d'Organisation

L'étape suivante du processus d'élaboration d'une communication est donc celle de la mise en ordre de l'information. À partir de votre idée maîtresse, c'est-à-dire de l'idée centrale de votre discours, vous devrez organiser toutes vos idées dans une structure de communication, en sélectionnant les messages nécessaires et en les ordonnant grâce à deux techniques de base : le développement parallèle et l'argumentation enchaînée.

Soignez la forme

La troisième partie est consacrée à la "mise en scène" de votre discours. L'exposé oral et visuel étant de plus en plus utilisé dans les entreprises, nous nous y attacherons tout particulièrement. En effet, un exposé est souvent plus efficace qu'un document pour "faire passer" des messages d'action. De son côté, l'informatique permet à chacun de réaliser facilement un support visuel.

Les aides visuelles ont un impact considérable

Vous ferez donc souvent appel aux aides visuelles. Le choix, et la conception des vues d'un support visuel, la rédaction des textes et les règles de construction des graphiques et des illustrations, l'emploi harmonieux de la couleur, leur enchaînement, leur qualité, le type de projection retenu – en d'autres termes, leur professionnalisme – auront un impact considérable sur votre auditoire. Il en est de même pour la documentation distribuée.

L'environnement – agencement de la salle, équipements audio-visuels, isolation phonique et confort – participe également à la réussite du discours.

© Éditions d'Organisation

Sachez faire vivre votre discours

Enfin, comme au théâtre, un bon support et un bon texte ne suffisent pas, il faut aussi de bons acteurs. Cette partie abordera donc, pour terminer, la manière de faire vivre le discours, c'est-à-dire la manière de se comporter face à son public, en maintenant le contact visuel avec l'auditoire, en soutenant l'intérêt de son discours et en s'efforçant de prendre en compte les réactions des participants.

© Éditions d'Organisation

PRÉPAREZ-VOUS

APPRENEZ À UTILISER VOS RESSOURCES PERSONNELLES

MAÎTRISEZ LES TECHNIQUES DE BASE DE LA PERSUASION

D'UN COUP D'ŒIL

APPRENEZ À UTILISER VOS RESSOURCES PERSONNELLES

Votre corps

- **Respirez et votre trac s'envolera**
- **Adoptez une posture appropriée et contrôlez les gestes de vos mains**
- **Contrôlez les gestes de vos mains**
- **Maîtrisez vos mimiques**
- **Éliminez les tics de langage**
- **Sachez vous positionner par rapport à l'écran**

Votre voix

- **Trouvez et posez votre voix**
- **Projetez votre voix ou utilisez le microphone correctement**
- **Contrôlez votre débit de parole**

Votre "présence"

- **Choisissez votre style**
- **Habillez-vous en fonction de l'occasion**
- **Apprenez à gérer les imprévus**

© Éditions d'Organisation

APPRENEZ À UTILISER VOS RESSOURCES PERSONNELLES

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, l'art de la parole est plus un acquis qu'un don inné. Les orateurs les plus prestigieux, malgré l'apparente aisance avec laquelle ils manient le verbe, sont souvent ceux qui ont le plus étudié et pratiqué les techniques du discours. C'est que, culturellement, nous percevons la prise de parole en public comme une épreuve et non comme un vrai moment de plaisir.

Cette première partie est donc logiquement consacrée à libérer la parole. Elle a pour but de montrer comment l'on peut, à force d'exercices et de maîtrise de certaines techniques, se mettre en condition pour aborder sereinement l'allocution en public.

Il ne faut rien accepter comme acquis.

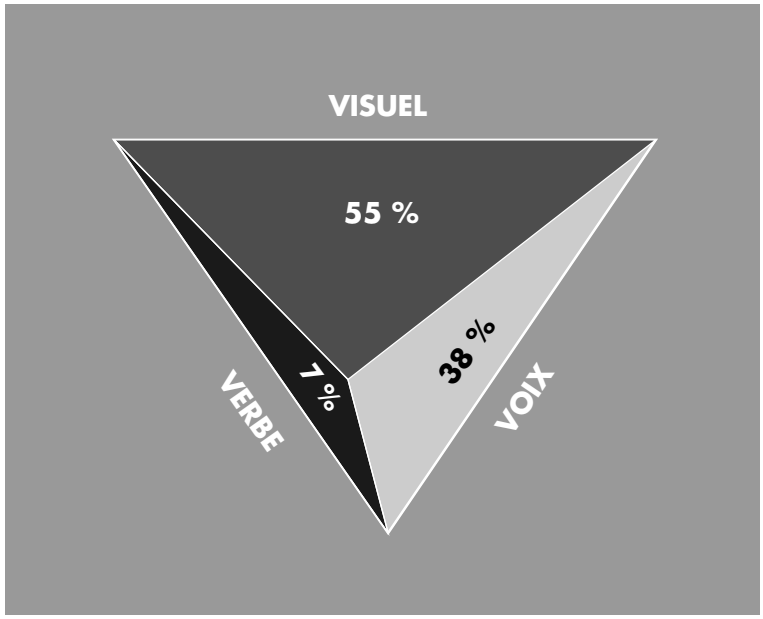
Philippe Bourguignon

Nous essaierons d'abord de mieux comprendre les logiques d'écoute et de mémorisation chez ceux qui assistent au discours et les grands principes de rhétorique, tout en nous attachant à dégager les trucs et astuces d'un orateur chevronné. Puis, nous verrons les aspects plus mécaniques du discours, comme le rôle du corps, de la voix, de la présence personnelle et l'utilisation de l'équipement, toutes choses qui aideront à en renforcer l'impact.

© Éditions d'Organisation

Annexe 1

Le visuel constitue l'essentiel de l'impact du message



© Éditions d'Organisation

De nombreux ouvrages ont déjà été écrits sur la prise de parole en public. En lire un de plus de remplacera jamais la pratique. Rien de tel, en effet, que de se faire enregistrer au magnétoscope, de se revoir et, surtout, de recevoir un *"feed-back"* de ses collègues. En quelques pages, nous allons tenter de résumer l'essentiel des techniques d'expression orale et gestuelle.

Communiquer, via un discours ou tout autre média, implique de savoir se servir de trois "véhicules" *(Annexe 1) :*

- **Le visuel,** c'est-à-dire ce qu'exprime ou trahit le corps, le visage, les yeux et les gestes. C'est ce véhicule qui a le plus d'impact sur l'auditeur (55 %).
- **La voix,** qui peut être aiguë, grave, monocorde, rythmée. Elle représente 38 % de l'impact du message.
- **Le verbe lui-même,** c'est-à-dire la teneur du discours. Celui-ci ne représente, en fait, que 7 % de l'impact du message exprimé. Or, la tendance naturelle est de se préoccuper davantage du choix des mots que de la manière dont on communique.

Afin de parfaire l'impact de ces trois "véhicules", le manager ou l'expert orateur dispose de la présence qu'il dégage et des équipements qu'il utilise pour appuyer son discours.

Le génie, c'est Dieu qui nous le donne, le talent nous regarde.

Gustave Flaubert

Toute personne qui parle en public se doit donc de maîtriser son verbe (les informations qu'il veut faire passer), mais aussi son expression orale et gestuelle afin de montrer ses convictions et son engagement derrière les mots. Dans ce chapitre, nous parcourrons donc les principales caractéristiques du langage non verbal, en tentant de vous donner les clés d'une meilleure communication corporelle. Celle-ci demeure l'une des armes incontournables d'un bon orateur.

Sans une attention particulière portée à la gestuelle et à la voix, le discours devient vite plat et monotone, donc ennuyeux.

© Éditions d'Organisation

Annexe 2

L'orateur doit rechercher les poses et attitudes qui démontrent son assurance

	À éviter	Toléré	Préférable
Corps	· Nonchalant · Bassin en avant · Épaules voûtées · Une épaule plus basse que l'autre · Raide, torse bombé	· Plié en avant · Légèrement déhanché	· Droit · Stable · "Grand" · Légèrement penché en avant
Jambes	· Sur la pointe des pieds ou les talons · Croisées	. En appui sur une seule jambe	· Pieds ouverts et fermement plantés à plat sur le sol
Tête	· En arrière, et le menton en avant · Basse	· Inclinée sur le côté	· Face au public et avançant légèrement
Déplacements	· Saccadés ou inexistants · Va-et-vient · Dos au public	· De côté · Rapides · Haltes brèves	· Lents et amples · Ponctués de haltes intentionnelles

© Éditions d'Organisation

Un discours vivant implique que le langage non verbal corresponde au message oral. Il est important que votre corps vienne renforcer la teneur de vos paroles. Il est toujours payant d'engager toutes ses ressources corporelles pour inspirer confiance à son auditoire et le convaincre de sa sincérité.

La façon de vous vêtir, vos postures, vos gestes, vos déplacements, vos mimiques, votre regard, constituent autant d'éléments de votre patrimoine de communication. Ils permettent de mieux rentrer en contact en général avec les autres et en particulier avec un auditoire. Ils peuvent contredire ou renforcer l'impact d'un message *(Annexe 2).*

Respirez et votre trac s'envolera

Savoir respirer… Cela paraît tellement évident. Et pourtant, le contrôle de la respiration demande un véritable apprentissage. Sans un minimum de contrôle sur sa respiration, aucune expression harmonieuse de soi n'est possible.

La respiration s'effectue en deux temps : un temps d'inspiration et un temps d'expiration. Le mot inspiration possède plusieurs significations. Au sens purement physiologique du terme, l'inspiration signifie que l'air rentre dans nos poumons. Au sens psychologique du terme, il indique que c'est un état qui nous permet d'avoir des idées (par exemple, nous parlons de l'inspiration des poètes).

Sur le plan purement physiologique, il est impossible de respirer et de parler en même temps. C'est pourquoi l'on peut dire que la respiration représente le temps de l'écoute et de la réflexion. À l'inverse, l'expiration correspond au moment où la parole s'exprime. Ce n'est pas parce que vous faites un discours que vous pouvez vous dispenser d'"écouter" les réactions de votre auditoire (émotion, silence de mort, approbation silencieuse, expression de totale implication, jubilation, plaisir, etc.). Écouter votre auditoire pourra toujours vous inspirer et vous éviter de déraper.

© Éditions d'Organisation

Il existe différents types de respiration :

- **La respiration claviculaire** est celle des grands sportifs. C'est une respiration violente et saccadée. L'air pénètre avec force dans les poumons, n'a pas le temps de se réchauffer, assèche la bouche et irrite les cordes vocales. La ceinture abdominale et les épaules sont contractées, le sang n'est pas correctement oxygéné. Enfin, cette respiration alimente le trac.
- **La respiration diaphragmatique,** plus naturelle, est aussi plus adaptée à la pratique du discours. Ici, l'air rentre et sort par la simple action du diaphragme (muscle qui sépare le thorax de l'abdomen). Pour expirer, on pousse le diaphragme vers l'avant ; pour inspirer, on le laisse se remettre naturellement à sa place. Pour avoir conscience de cette respiration, il faut accentuer cette impression de respirer par le ventre, les poumons se remplissant par la base. Vous pouvez vous assurer que la respiration diaphragmatique est bien en place en vérifiant que vous ne sentez aucune tension musculaire dans les épaules, les genoux ou les hanches.

Pour caricaturer ces deux types de respiration, on peut dire que la respiration claviculaire s'effectue par le haut, tandis que la respiration diaphragmatique s'effectue par le bas.

La respiration diaphragmatique présente trois avantages essentiels lorsque l'on parle devant un public :

- Elle permet à l'air de pénétrer naturellement sans à-coups ;
- Le sang en est d'autant mieux oxygéné ;
- Et, surtout, le trac est réduit, voire inexistant.

© Éditions d'Organisation

Le trac, ça vous vient avec le talent.

Sarah Bernhardt

Car c'est bien le trac qui paralyse le plus l'orateur, tout du moins au début de son discours. Le trac est un phénomène inévitable, causé par la nature de l'auditoire, la peur d'être jugé, le manque de confiance dans le message à faire passer, la peur des trous de mémoire, le cadre de la présentation, etc. Physiquement, le trac entraîne un certain nombre de réactions en chaîne. Les glandes médullo-surénales sécrètent la fameuse adrénaline qui élève la tension artérielle, le taux de sucre dans le sang et celui des globules rouges. Le système nerveux accélère le rythme du cœur et le thalamus échappe plus ou moins au contrôle cortical.

Si, au début, cette tension est bénéfique, à la longue elle paralyse. Dès la première minute de son exposé, le manager orateur doit avoir trouvé les moyens de vaincre le trac.

© Éditions d'Organisation

Annexe 3

10 trucs pour combattre le trac

Soyez bien préparé	Maîtrisez votre sujet, répétez consciencieusement et préparez votre introduction.
Soyez reposé et en bonne forme physique	Essayez de passer une bonne nuit.
Conduisez-vous en hôte	Soyez, si possible, le premier dans la salle. Vous verrez ainsi arriver votre auditoire, vous l'accueillerez et échangerez peut-être quelques mots. Il n'y a rien de plus impressionnant que de se lever pour marcher vers l'écran sous les yeux des auditeurs.
"Positivez"	Imaginez-vous en train de réussir votre discours, l'auditoire impatient de vous écouter. Vous avez le beau rôle.
Occupez-vous l'esprit	Dans les minutes qui précèdent votre discours, vérifiez calmement, une dernière fois, l'ordre de vos transparents ou celui de votre présentation dans votre ordinateur, la position du projecteur, etc. Pensez à des choses matérielles et pratiques.
Relaxez-vous	Tenez les épaules basses, laissez vos bras pendre le long du corps, les doigts écartés, ne croisez surtout pas les bras sur votre poitrine, entrouvrez légèrement la bouche pour débloquer vos mâchoires, accrochez un sourire amical sur votre visage.
Respirez très calmement par le ventre	Inspirez avec la bouche. Surtout ne remplissez pas vos poumons. Ayez le réflexe de la respiration diaphragmatique. Celle-ci calme le rythme du cœur et fait baisser la tension. À l'inverse, si l'on respire par le haut (respiration claviculaire), on obtient l'effet contraire de ce que l'on recherche : le trac augmente et la sensation d'oppression persiste.
Stabilisez-vous	Appuyez-vous discrètement sur un coin de table, un dossier de chaise, etc., pour contrôler d'éventuels mouvements ou déplacements désordonnés.
Ne vous précipitez pas	Prononcez vos premières paroles le plus lentement possible, à voix forte, nette et bien posée. La précipitation aggrave l'anxiété. Du calme !
Mettez-vous rapidement en action	Dès que possible, utilisez votre corps. Déplacez-vous calmement, tout en parlant. Quelques mouvements permettent en effet de réduire la tension engendrée par le trac : les petits déplacements nous font consommer de l'énergie, ce qui accélère la circulation du sang. Finalement, vous êtes obligé de respirer plus profondément et votre cerveau n'en est que mieux irrigué. Utilisez également vos mains et votre visage et, surtout, regardez votre auditoire.

© Éditions d'Organisation

Vous trouverez ci-contre quelques recommandations pratiques pour combattre le trac *(Annexe 3).*

Adoptez une posture appropriée et contrôlez les gestes de vos mains

Le langage corporel, élément principal du message non verbal, reflète, tour à tour, des sentiments, des convictions ou un degré de contrôle sur soi-même. Maîtriser et jouer du langage corporel peut vous aider à convaincre.

Vous tenir dans une position ferme et stable a tendance à rassurer l'auditoire. En effet, cette posture est interprétée inconsciemment comme signe de stabilité psychique. À l'inverse, certaines positions du corps signalent un malaise ou un manque d'assurance. Par exemple se tenir en arrière, penché sur le côté, en appui sur une seule jambe, déhanché, en appui sur la pointe des pieds ou sur les talons. Ces postures influencent défavorablement l'auditoire.

Pour combattre ces postures maladroites, voici deux trucs :

- Imaginez que vous êtes physiquement plus grand que d'habitude. Vous sentirez instinctivement votre corps se tendre vers le haut comme pour dominer la situation.
- Pour que cette assurance ne soit pas prise pour de la suffisance, avancez légèrement la tête en avant, comme pour vous rapprocher de votre auditoire. Vous éviterez ainsi de tenir la tête en arrière, menton en avant, dans une attitude de supériorité ou la tête baissée signe de timidité, d'insécurité ou de soumission.

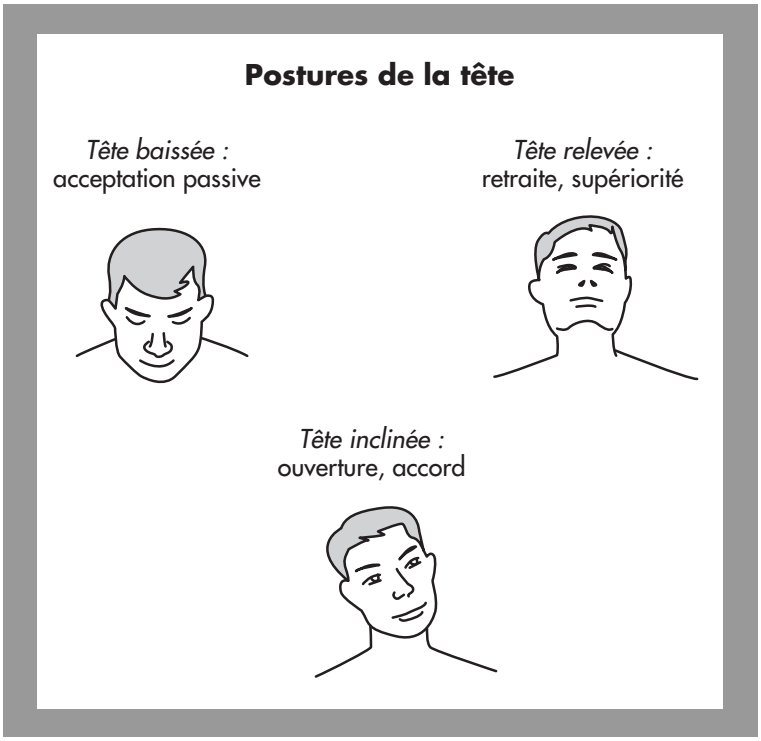
Notre posture révèle notre état d'esprit. Elle est globalement perceptible et affecte cinq grandes zones de notre corps :

- La tête,
- Le buste,
- Le bassin,
- Les jambes et les pieds,
- Les gestes des bras et des mains.

© Éditions d'Organisation

Annexe 4

Les postures de la tête indiquent notre style de relation



© Éditions d'Organisation

Ainsi, l'image globale que nous projetons et que notre entourage perçoit est en fait une combinaison de postures de ces cinq zones du corps. À titre d'exemple, si vous avez le buste en arrière, les bras croisés, les jambes sous votre chaise et les pieds croisés, vous adoptez les postures typiques de besoin de protection et de refus de communiquer. Les postures expriment, en fait, la compensation naturelle de tout individu confronté à une certaine situation. Ainsi lorsque, durant une réunion, quelqu'un vous dit quelque chose d'irritant, vous avez deux options : soit quitter la salle, soit adopter des postures montrant votre désapprobation mais vous permettant de tempérer votre impulsion de départ.

Même des postures statiques n'en sont pas figées pour autant. Elles trahissent un besoin auquel il est important de répondre. En fait, les postures évoluent fortement en fonction de l'état d'esprit dans lequel vous vous trouvez à un moment donné. Nous allons étudier les postures les plus courantes pour vous permettre de choisir les plus appropriées en fonction de votre discours.

La tête

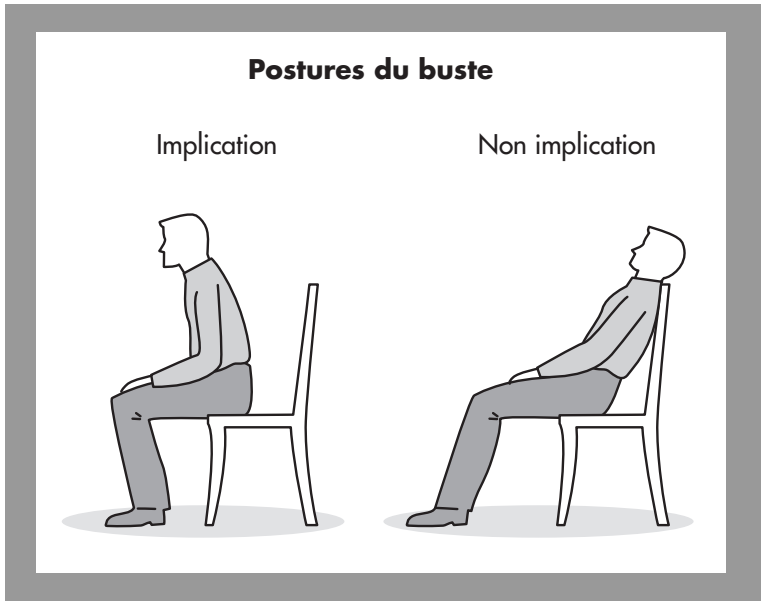
Quand vous parlez, l'attention de votre auditoire est centrée sur l'expression de votre visage et les mouvements de votre tête. On peut distinguer trois postures de tête *(Annexe 4) :*

- **La tête baissée** indique une attitude d'acceptation passive, voire de soumission. Ainsi, lorsque qu'un supérieur parle à un subordonné, celui-ci aura plutôt tendance à baisser la tête s'il se sent dans une position d'infériorité. De même, si vous ne formulez pas un discours avec assez de conviction, vous aurez tendance à adopter cette attitude passive.
- **La tête relevée,** au contraire, indique une attitude de retrait ou de supériorité. Couplée avec des yeux mi-clos, cette posture indique une supériorité définitive et, avec des yeux grands ouverts, l'agression.

© Éditions d'Organisation

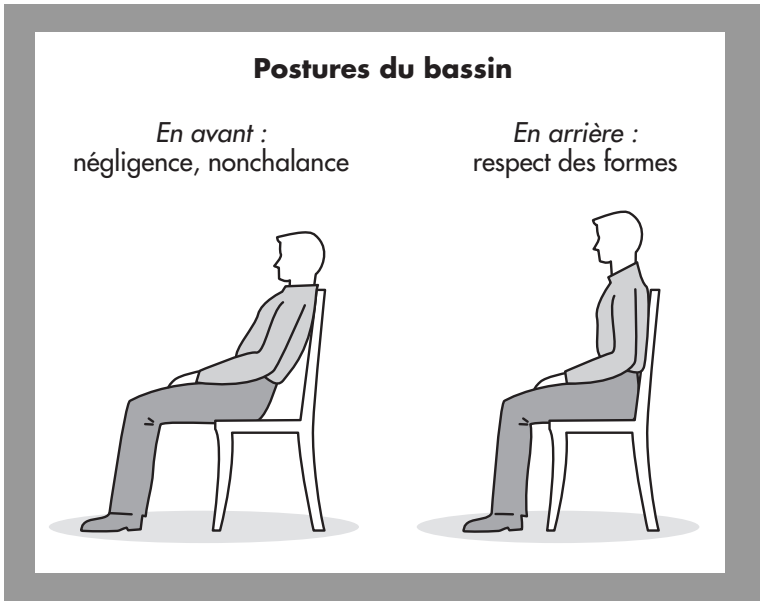
Annexe 5

Les postures du buste reflètent notre état d'esprit



Annexe 6

Les postures du bassin révèlent le respect ou non des convenances



© Éditions d'Organisation

- **La tête inclinée** sur le côté indique une certaine ouverture d'esprit. Cette posture peut montrer, soit un accord avec ce qui est dit si le regard est direct, soit un essai de séduction si le regard est de côté.

Le buste

Les mouvements du buste peuvent influencer votre auditoire et indiquent un certain état d'esprit. Voici leurs significations intrinsèques *(Annexe 5) :*

- **Le buste en avant** peut montrer tout aussi bien l'intérêt et la curiosité que l'agressivité. Cependant, dans ce dernier cas, le regard sera beaucoup plus dur.
- **Le buste en retrait** exprime un certain désengagement, une distance par rapport à ce qui est dit.
- **Le buste tassé** marque le découragement. Généralement, la fatigue ou l'absence de motivation implique un certain affaissement, qu'un œil expert peut déceler.
- **Le buste déployé** indique un sentiment de triomphe ou une tentative de domination.

Le bassin

Les postures de bassin expriment le respect ou non des convenances *(Annexe 6) :*

- **Le bassin en avant,** lorsque vous êtes assis, montre un mépris des convenances. Plus le bassin sera avancé et proche du bord de votre chaise, plus vous prouverez à votre interlocuteur que vous le négligez par la même occasion. En position debout, un bassin en avant exprime une certaine nonchalance, voire la provocation.
- **Le bassin en arrière** lorsque vous êtes assis marque un respect des formes. Plus votre bassin collera au dossier de votre siège, plus vous montrerez à votre interlocuteur que vous ne voulez pas vous aventurer au-delà de vos repères. En position debout, un bassin en arrière exprime une certaine crainte du contact.

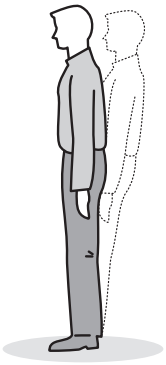
© Éditions d'Organisation

Annexe 7

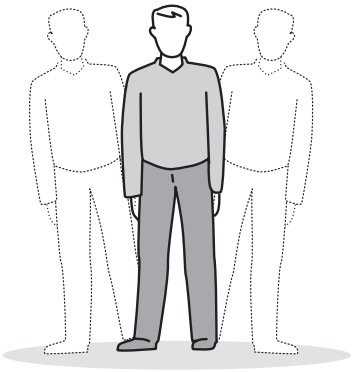
Les postures des jambes en station debout révèlent notre maîtrise de la communication

Postures des jambes

Balancement avant/arrière : communication malaisée

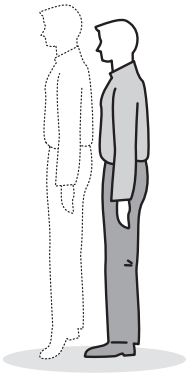


Balancement latéral : hésitation face à une décision



Déhanchement : attente, fatigue, ennui

Levée sur la pointe des pieds : hésitation



© Éditions d'Organisation

Les jambes et les pieds

C'est la zone du corps la plus éloignée de notre champ visuel, donc la plus difficilement contrôlable. Les postures des jambes et des pieds peuvent facilement trahir une contradiction avec le reste du corps. Par exemple, vous tentez de sourire et d'avoir une posture agréable aux yeux de vos interlocuteurs, alors qu'un de vos pieds bat nerveusement ou vos jambes s'enroulent autour des pieds de votre chaise.

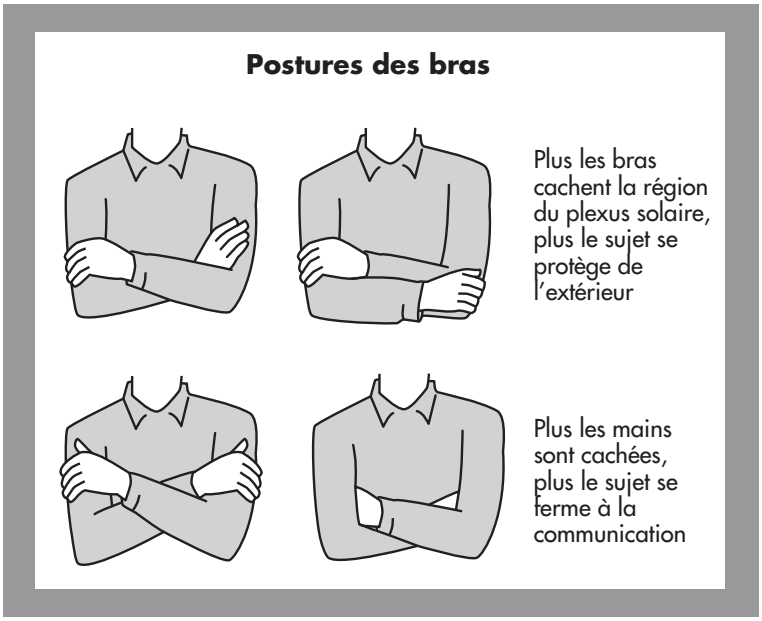
Les postures des pieds et des jambes en station debout, typiquement adoptées lors d'un discours, sont les suivantes *(Annexe 7) :*

- **Le balancement d'avant en arrière**
  Ce mouvement trahit en général une communication difficile. Si vous adoptez cette posture, vous montrez à votre auditoire que vous n'anticipez pas sa réaction et que vous naviguez "à vue".
- **Le balancement latéral**
  En plus de la communication malaisée, vous balancez, au sens propre du terme, entre deux solutions, deux idées sans savoir laquelle choisir. Cela provoque un sentiment de malaise ou de vertige chez celui qui vous écoute.
- **Le déhanchement**
  Vous trahissez ici l'attente, la fatigue, l'ennui ou le besoin de détente.
- **La montée sur la pointe des pieds**
  Vous tentez de vous mettre à la hauteur de votre auditoire et vous hésitez dans votre discours.
- **Le battement des pieds**
  Il est à proscrire, surtout si vous intervenez en station assise et que vos pieds ne sont pas cachés par le devant d'un pupitre ou le tapis d'une table. Il n'est pas rare de voir un orateur affirmer une idée avec beaucoup de conviction dans le haut du corps, tout en infirmant son propos dans le bas du corps en faisant battre son pied de droite à gauche.

© Éditions d'Organisation

Annexe 8

Les postures des bras révèlent notre besoin de protection


Postures des bras
Plus les bras cachent la région du plexus solaire, plus le sujet se protège de l'extérieur
Plus les mains sont cachées, plus le sujet se ferme à la communication

© Éditions d'Organisation

Au-delà d'une posture statique, qui se doit d'être stable et rassurante, on peut choisir de se déplacer, pour se rapprocher de ses auditeurs ou pour capter leur attention.

Il y a de multiples raisons de se déplacer lors d'un discours : se rapprocher d'une personne pour mieux l'intégrer au groupe, aller et venir du projecteur à l'écran, noter des remarques au tableau, etc. Ces déplacements doivent cependant être mesurés et volontaires. Il ne s'agit pas de tourner comme un fauve en cage mais plutôt de se déplacer le long d'un itinéraire qui a l'air déjà tracé. Les pas doivent être réguliers, pensés par avance. Il faut par exemple éviter, à tout prix, de se balancer d'un pied sur l'autre. Ce mouvement ne fera que transmettre votre énervement à l'auditoire. N'oubliez pas : se déplacer c'est au moins enchaîner deux pas.

Les gestes des bras

Les gestes amplifient le sens des mots. Ils viennent au secours quand le vocabulaire manque. Sans les gestes des bras et des mains, le discours devient très vite une récitation. Si vous voulez avoir les faveurs de votre auditoire, ayez des gestes mesurés et ouverts. Pour autant, ne tombez pas dans l'emphase, avec des gestes trop amples et trop agités.

Les postures des bras marquent le degré de protection dont l'individu a besoin *(Annexe 8).*

- **Les bras autonomes**
  Les bras n'ont ici pas de contact entre eux. Si vous êtes debout, ils sont simplement le long de votre corps, détendus. Cette posture indique votre disponibilité vis-à-vis de votre auditoire.
- **Les bras croisés**
  Ici, nous pensons à toutes les postures "pare-chocs" qui sont légion. Deux règles de base doivent cependant être retenues : plus vos bras cachent la région du plexus solaire, plus vous vous protégez de l'extérieur. Plus vos mains sont cachées, plus vous démontrer que vous vous fermez à la communication.

© Éditions d'Organisation

Les gestes agissent également sur la vitalité de la voix, comme la baguette d'un chef d'orchestre. Ils rythment le discours. Faites l'expérience suivante : comptez, à haute voix, de un à dix, recommencez en rythmant l'énumération avec votre doigt : votre voix va alors s'amplifier légèrement. Si vous recommencez en exagérant les mouvements de votre doigt, le phénomène sera encore plus marqué.

Dans tous les cas, installez votre corps dans une position confortable. Ainsi, si vous êtes assis, prenez le temps de trouver une position adéquate et posez vos pieds à plat sur le sol ; il est fortement déconseillé de croiser les jambes. Si vous avez une table devant vous, il est plus judicieux de poser vos mains à plat que de les croiser. Évitez également de poser vos coudes sur la table ou sur la tribune.

Les gestes des mains

Sans l'accompagnement des mains, les discours se transforment vite en simple texte lu. Les gestes que vous faites avec vos mains vous permettent d'expliciter votre discours. Ils facilitent donc la compréhension de celui qui vous écoute.

- **Soyez détendu et naturel**
  Comme pour les acteurs, les mains sont souvent une véritable plaie pour les orateurs. Ils ne savent pas quoi en faire, elles les gêneraient presque. Pour éviter ce genre de problème, qui peut parfois mener à la panique, vous pouvez imaginer que vous discutez simplement avec un ami. Vous verrez que vos mains prennent alors une aisance naturelle. Dans tous les cas, laissez faire à vos mains ce qu'elles ont envie de faire. Aucun geste n'est interdit – mains dans les poches ou même dans le dos – tant qu'il est détendu et naturel.

© Éditions d'Organisation

- **Tenez vos mains au-dessus de la ceinture**
  Ce n'est pas parce que vous faites un discours en public, qu'il faut essayer de forcer votre nature. Une personne plutôt introvertie ne pourra pas laisser ses mains parler comme le ferait son voisin démonstratif. Pour les personnes réservées, il est conseillé de tenir toujours ses mains au-dessus de la ceinture. Cela vous évitera par exemple de les mettre dans vos poches, de les poser sur vos hanches, de les laisser pendre au bout de vos bras, de vous gratter la tête. Une fois rendues libres de leur mouvement, vos mains travailleront naturellement pour vous, sans que vous vous en rendiez compte.

- **Observez les hommes politiques**
  Pour bien comprendre l'impact des gestes des mains, vous pouvez observer les hommes politiques lors de débats télévisés. Chacun d'entre eux a une gestuelle particulière. Jacques Chirac par exemple, pose toujours ses mains à plat sur la table, les paumes tournées vers l'intérieur, pour répondre aux questions. Cela lui donne une certaine assurance. À la fin de son deuxième mandat présidentiel, François Mitterrand posait invariablement ses mains devant lui, l'une sur l'autre, dans une attitude de sphinx. Cela laissait transparaître une certaine sagesse.

© Éditions d'Organisation

Annexe 9

Les gestes appuient le discours

Gestes des mains

La main bourse

La main tranchoir

Les paumes en l'air

La prise du vide

La main ciseau

Les paumes tournées vers le bas

La main pouce-index

La main pointée

Les paumes vers l'extérieur

La main enveloppe

Le coup de poing

Les paumes vers l'intérieur

La main serre

L'index dressé

Les paumes face à face

© Éditions d'Organisation

Les gestes classiques

Nous présentons ici les gestes les plus typiques dont un manager peut se servir pour appuyer son discours, puis ceux qu'il doit surtout éviter tant ils parasitent le discours. *(Annexe 9).*

- **La main bourse**
  Elle indique chez l'orateur un désir d'exactitude, comme s'il saisissait un objet dans le vide afin que son auditoire puisse mieux l'observer.

- **La prise du vide**
  Elle reflète la recherche d'une certaine précision, plus qu'une précision acquise. La main levée fait ici le geste intentionnel de saisir un objet imaginaire, sans que le pouce et l'index ne se rejoignent.

- **La pince pouce-index**
  Elle souligne l'importance et la délicatesse du propos tenu. C'est un geste très répandu dans les cultures occidentales. S'il est dirigé vers un autre individu, il signifie "OK".

- **La main enveloppe**
  Elle tente d'empoigner l'autre afin qu'il ne puisse pas s'échapper. Ce geste indique une forte volonté de persuasion.

- **La main en serre**
  Elle représente une tentative de domination sur son public. L'orateur fait le geste de tenir son auditoire dans le creux de sa main.

- **La main tranchoir**
  Droite et rigide, elle fend l'air de haut en bas comme un hachoir. Ce geste démontre une certaine agressivité ou l'agacement. L'orateur veut ici couper court à une situation confuse et imposer sa solution.

© Éditions d'Organisation

- **La main ciseau**
  Elle ajoute une nuance de refus ou de rejet à l'état d'esprit qui sous-tend le discours. L'orateur semble ici se frayer un chemin en terrain hostile, tout en rejetant toute opposition.

- **La main pointée**
  Elle est dirigée vers l'auditoire. Ce geste sollicite l'attention du public sur le discours. Il peut être très utile lorsque vous sentez que votre auditoire commence à être fatigué, donc dissipé.

- **Le coup de poing**
  Il est le plus agressif des gestes. Il démontre, non seulement une agressivité certaine, mais aussi une volonté d'avoir le dernier mot, en faisant valoir sa seule autorité.

- **L'index dressé**
  Il a plusieurs significations. Pointé vers l'auditoire, il est menaçant. Pointé en l'air, il souligne l'importance du discours. Pointé en l'air, mais assez bas, il représente une menace pour les détracteurs potentiels.

- **Les paumes en l'air**
  Elles sont le signe de l'imploration ou d'une certaine incertitude. L'orateur "mendie", en quelque sorte, l'attention ou l'approbation de son public.

- **Les paumes tournées vers le bas**
  Elles marquent le désir de calmer le jeu, de modérer l'état d'esprit du moment. C'est typiquement l'orateur à la tête froide qui tente de calmer l'ardeur du public.

- **Les paumes vers l'extérieur**
  Elles sont le signe du rejet. C'est un geste de protestation, de refus. Les paumes sont alors poussées en avant comme pour protéger l'orateur.

© Éditions d'Organisation

- **Les paumes vers l'intérieur**
  Elles se veulent réconfortantes. Les paumes des deux mains sont placées contre la poitrine, comme si elles étreignaient un compagnon invisible. Ce geste reflète le désir de faire sienne une idée, d'embrasser l'idée discutée ou d'attirer, par métaphore, l'autre plus près de soi.

- **Les paumes face à face**
  Elles expriment le désir de rejoindre l'autre. Les mains sont tendues comme pour enserrer celles du public. Parfois même, les doigts se rejoignent pour former une sorte de tente. C'est un geste typique de conciliation.

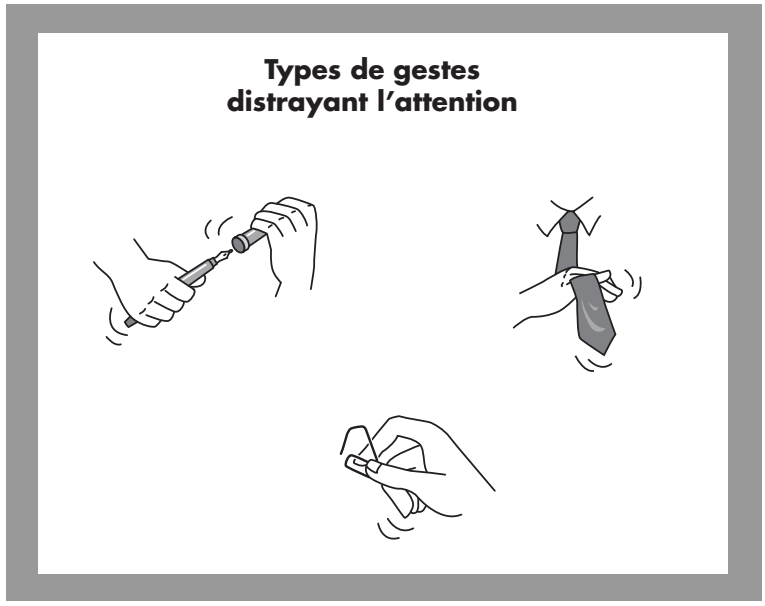
Les gestes parasites

Tous les gestes pouvant appuyer le discours sont à maîtriser. Il n'en faut pas pour autant oublier de se concentrer sur leurs pendants, les gestes parasites, particulièrement difficiles à supprimer. Pour cela, vous pouvez vous exercer devant une glace ou devant une caméra et vous découvrirez peut-être une gesticulation intempestive dont vous n'aviez pas conscience.

© Éditions d'Organisation

Annexe 10

Les gestes peuvent parasiter le discours



© Éditions d'Organisation

Très souvent, les gestes parasites sont les suivants *(Annexe 10) :*

- **Les mains se croisent et se décroisent** nerveusement ou restent crispées au point de faire blanchir les jointures.
- **Les mains tripotent** tout ce qui est à portée, ouvrent et ferment des stylos, boutonnent et reboutonnent un pan de veste, jouent avec le bracelet d'une montre, etc.
- **Les mains tirent sur le revers** de la veste pour la remettre en place ou réajustent la cravate à plusieurs reprises.
- **Les mains tremblent.**

Maîtrisez vos mimiques

Avant même que vous ne commenciez à parler, votre visage donne le ton. Allez-vous parler d'un sujet sérieux, grave, triste ? Ou d'un sujet amusant ou léger ? Êtes-vous content de vous trouver ici ou, au contraire, est-ce une corvée ? Toutes ces humeurs transparaissent sur votre visage.

Les expressions faciales – ou mimiques – sont des gestes par lesquels vous tentez de transmettre une idée ou de copier, aussi précisément que possible, une personne, une action. La mimique doit représenter la chose qu'elle essaye de dépeindre. Aussi, une mimique réussie peut-elle être comprise par une personne qui ne l'a jamais vue auparavant.

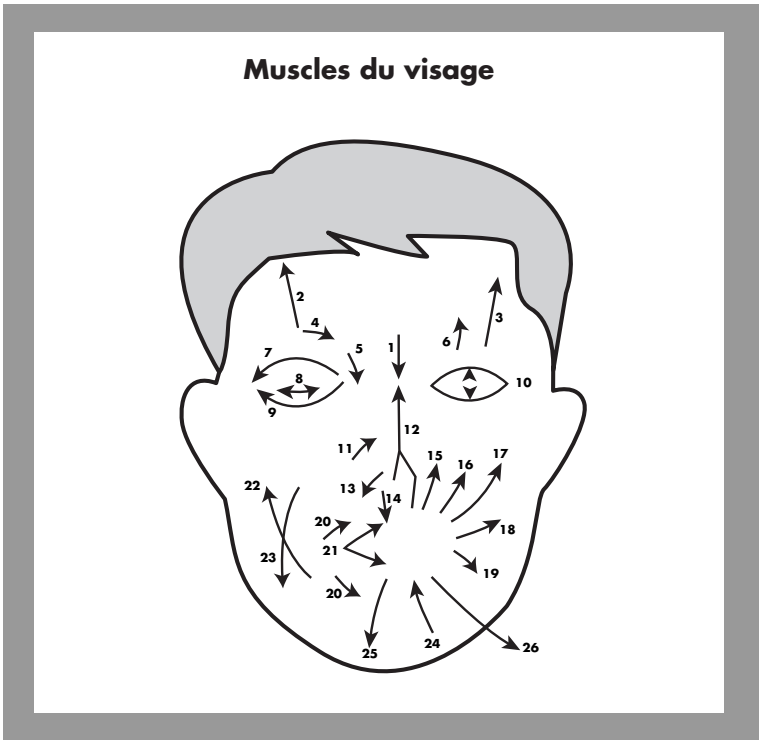
Les muscles du visage reflètent les émotions

Chaque être humain possède 54 muscles peauciers au niveau du visage qui réagissent au plus faible influx nerveux et révèlent la moindre émotion. Une personnalité en accord avec elle-même exprime un grand nombre de mimiques faciales, tandis qu'un visage de marbre indique souvent des blocages émotionnels ou une difficulté à communiquer.

© Éditions d'Organisation

Annexe 11

L'étude des muscles du visage permet de décoder les émotions



© Éditions d'Organisation

La mimique faciale peut être permanente ou temporaire :

- **La mimique répétitive** est liée à des traits de caractère permanents. Cette mimique naturelle n'est pas forcément utile pour appuyer un discours.
- **La mimique temporaire,** en revanche, peut vous aider à faire valoir votre propos. En effet, c'est l'apparition fugace d'une expression sous l'effet d'un stimulus, liée à la situation de communication du moment.

En étudiant la fonction des muscles faciaux, vous pourrez ainsi décoder les émotions qui peuvent vous traverser, en les maîtrisant pour mieux les restituer devant un auditoire.

Chaque muscle correspond à une émotion différente

Nous présentons ci-après les principales actions des muscles faciaux, en indiquant, en italique, les émotions auxquelles elles correspondent* *(Annexe 11).*

1. **Pyramidal**
   Action : Tire vers le bas la peau entre les sourcils, ride horizontalement la racine du nez.
   Signifie : Perplexité, interrogation tendue.
2. **Frontal**
   Action : Élève les sourcils et l'espace entre les sourcils ; ride horizontalement le front.
   Signifie : Impressionnabilité, émotion suscitée par ce qui est perçu.
3. **Frontal externe**
   Action : Élève la partie externe du front ; élève le bord externe des sourcils ; ride le front en arc au-dessus du bord externe des sourcils.
   Signifie : Propension à être surpris, curiosité intellectuelle.

* Source : F. Sulger, *Les Gestes Vérités,* Paris, Éditions Sand, 1986.

© Éditions d'Organisation

4. Sourcilier

Action : Rapproche le bord interne des sourcils, ride verticalement l'espace entre les sourcils.

Signifie : Préparation à réagir, concentration.

5. Sourcilier vertical

Action : Abaisse l'espace entre les sourcils ; abaisse le bord interne du sourcil ; ride horizontalement la racine du nez.

Signifie : Rigidité dans l'attitude, obstination dans les idées, persévérance entêtée.

6. Releveur de la paupière

Action : Fait glisser d'avant en arrière la paupière supérieure sur l'œil et l'ouvre vers le haut.

Signifie : S'il est faible, signe de relâchement global.

7. Orbitaire

Action : Ferme légèrement le bord externe de l'œil, abaisse le bord externe du sourcil.

Signifie : Forte concentration, préoccupation concernant ce que l'on fait ou ressent.

8. Préseptal

Action : Bourrelet sur la paupière inférieure.

Signifie : Prononcé, indique la fatigabilité, la dépression.

9. Prétarsal

Action : Plisse horizontalement la paupière inférieure ; ouvre l'œil en maintenant la paupière abaissée.

Signifie : Extériorisation facile, entrain, joie de vivre.

10. Tarsaux (supérieur et inférieur)

Action : Ferment l'œil, responsables des cillements de paupières et du clignement.

Signifie : Cillement : adaptation instinctive, émotivité, surprise. Clignement : retrait sur soi.

11. Transverse

Action : Pince le nez, en rapproche les ailes.

Signifie : Nervosité, crispation interne, incapacité à se détendre, raideur excessive.

© Éditions d'Organisation

12. Releveur superficiel

Action : Plisse l'arrête du nez.

Signifie : Manque d'optimisme, perception pessimiste des situations, propension à l'inquiétude.

13. Dilatateur des narines

Action : Dilate les ailes du nez, agrandit l'orifice des narines.

Signifie : Sensation partagée, désir, attente sensuelle de ce qui est annoncé.

14. Myrtiforme

Action : Abaisse l'aile du nez, rétrécit l'orifice des narines, gonfle la lèvre supérieure.

Signifie : Opposition, contradiction.

15. Releveur profond

Action : Relève en arc le milieu de la lèvre supérieure, découvre la canine.

Signifie : Refus de ce qui est déplaisant, agressif à l'égard du milieu, goût pour s'affirmer, s'imposer.

16. Petit zygomatique

Action : Tire en haut la lèvre supérieure, relève le coin de la bouche.

Signifie : Souffrance, douleur ressentie vraiment.

17. Zygomatique

Action : Tire vers le haut la commissure des lèvres. Sourire de la lèvre supérieure.

Signifie : Plaisir attaché à l'expérience d'un sentiment.

18. Buccinateur

Action : Tire le bord de la lèvre inférieure vers le haut, en arrière le relevant. Allonge la bouche. Sourire de la lèvre inférieure.

Signifie : Plaisir physique et sensuel.

19. Risorius

Action : Tire vers l'arrière la commissure des lèvres. Allonge et ferme la bouche.

Signifie : Indépendance, objectivité, joie d'agir et contentement dans l'action personnelle.

© Éditions d'Organisation

20. Orbiculaires externes (incisifs)
Action : Rapprochent les commissures des lèvres. Raccourcissent et rendent plus courbe la bouche (actions de téter, de souffler et de donner un baiser).
Signifie : Avidité, dépendance.

21. Orbiculaires internes
Action : Ferment les lèvres, les amincissent, les font rentrer en dedans.
Signifie : Fermeture au monde extérieur, opposition à ce qui n'est pas son système de référence, de pensée et d'action.

22. Canin
Action : Tire vers le haut la commissure de la lèvre inférieure, crée un gonflement à côté de la commissure.
Signifie : Orgueil, fierté, contentement de soi, ascendant sur autrui.

23. Triangulaire
Action : Abaisse les commissures des lèvres.
Signifie : Pessimisme, sens de la catastrophe, inclination à envisager le pire.

24. Houppe
Action : Élève le menton et la lèvre inférieure. Gonfle le menton, avance la lèvre inférieure.
Signifie : Doute de soi, indécision, irrésolution.

25. Carré
Action : Tire vers le bas la moitié de la lèvre inférieure.
Signifie : Énergie, vitalité, force de volonté.

26. Peaucier (du cou)
Action : Affaisse les joues, tire vers le bas le menton, renfle le menton de chaque côté, abaisse la commissure de la lèvre inférieure, plisse la peau du cou.
Signifie : Réalisme devant les obstacles et les difficultés pour mieux agir.

27. Auriculaire (atrophié chez l'homme)
Action : Plaque l'oreille contre le crâne, la tire légèrement en arrière.
Signifie : Sa mobilité indique des changements d'émotion.

© Éditions d'Organisation

On peut distinguer quatre types de mimiques

- **La mimique sociale** est celle que nous plaquons sur notre visage pour faire bonne figure alors que nous ne rêvons que d'une chose : être ailleurs. Nous adoptons alors les gestes et les signes extérieurs que les autres attendent de nous. Il est fortement déconseillé de trahir des mimiques purement sociales pendant un discours. Vous ne feriez que prouver à votre auditoire que vos propos ne sont que de pure convenance.
- **La mimique théâtrale** est celle qu'utilisent les acteurs pour reproduire un personnage. Ils peuvent, pour cela, utiliser deux techniques. Soit ils se glissent dans la peau de leur rôle en "devenant" leur personnage pour un certain temps (aller dans un asile de fou si l'on doit jouer un aliéné, apprendre à piloter si l'on doit jouer un commandant de bord, etc.), soit ils recherchent intérieurement les gestes et mimiques qui reproduiront fidèlement le caractère du personnage.
- **La mimique partielle** est une tentative pour représenter quelque chose que l'orateur ne pourra jamais être : du sable, un oiseau ou de l'eau. Les mains entreront alors en action et "battront des ailes" si elles sont un oiseau. De telles mimiques sont celles qui convertissent la main en fusil ou en animal et peuvent indiquer le contour d'un objet. Elles peuvent vous aider à spécifier votre discours en le rendant plus clair et plus abordable.
- **La mimique à vide** représente la réalité en l'absence de l'objet. Par exemple, lorsque l'on a faim, on peut faire semblant de porter de la nourriture à la bouche. Lorsque l'on a envie de fumer, on peut simuler la prise d'une cigarette.

Lors d'un discours, ce sont surtout les mimiques faciales auxquelles l'auditoire porte attention. En effet, elles regroupent toutes les expressions du visage, qui traduisent elles-mêmes les six émotions fondamentales de l'homme : joie, tristesse, dégoût, peur, colère et surprise. Ces émotions ont toutes des formes universelles d'expression, reconnaissables quelles que soient les différences culturelles.

© Éditions d'Organisation

Adoptez l'expression appropriée à la situation…

Si vous accrochez un léger sourire sur votre visage, le public vous écoutera aimablement et pardonnera plus facilement vos faiblesses. Si vous semblez accomplir une corvée, il n'aura pas de pitié pour vous.

En fait, les expressions faciales et les mimiques font partie du naturel de chacun. Il est difficile de se forcer mais on peut les travailler pour être plus vivant. Regardez les journaux télévisés : pour communiquer leurs sentiments et nous intéresser, les bons présentateurs arborent des expressions appropriées au sujet. Au théâtre, les acteurs sont loin de leur public. Ils doivent parler fort, accentuer leur diction, forcer leurs intonations et exagérer leurs mimiques. Il n'est pas nécessaire d'être un acteur professionnel pour réussir un discours d'affaires, mais il ne faut pas avoir peur d'exagérer.

… sans craindre d'être excessif…

Ce qui vous semble excessif paraît tout à fait naturel à votre public. En effet, notre pudeur nous retient. En forçant l'artificiel à la limite de la caricature, on se trouve mal à l'aise et ridicule : en fait, l'amélioration n'est que de 30 % environ. Faites l'expérience avec des collègues et demandez-leur ce qu'ils en pensent, vous serez surpris.

… tout en respectant les usages de l'auditoire

Respectez cependant les "us et coutumes" ou la culture de votre auditoire. Par exemple, dans les pays asiatiques, il est mal venu de manifester un sentiment lorsque l'on parle. L'auditeur ne doit pas être influencé par le comportement de l'orateur, afin de concentrer toute son attention sur ce qu'il dit. Il est évident que lui-même ne manifestera aucune expression en retour. Par exemple, il n'est pas rare de voir les membres d'un conseil d'administration japonais, apparemment assoupis au cours d'une présentation. En fait, ils sont simplement en train de se concentrer sur les propos de l'orateur et le démontrent amplement lors de la discussion qui suit. Mais cela est évidemment très déstabilisant pour un occidental.

© Éditions d'Organisation

Pour trouver le juste milieu, adressez-vous à vos auditeurs en imaginant que vous parlez une langue qu'ils ont du mal à comprendre. Vous trouverez les expressions et mimiques adéquates pour faciliter leur compréhension.

Contrôlez vos tics de langage

Les tics de langage sont à proscrire de toute allocution. En effet, ils parasitent la communication et vous empêchent de faire passer votre message dans de bonnes conditions. Si vous truffez votre discours de tics langagiers, les auditeurs auront naturellement tendance à se focaliser sur eux. Non seulement leur attention ne sera plus focalisée sur le fond du discours, mais ils se feront un malin plaisir d'exploiter cette faiblesse. Par exemple, ils pourront essayer de compter combien de fois vous avez prononcé *"bon", "en effet", "si vous voulez", "vous voyez"* ou *"pour ainsi dire", "c'est-à-dire"* ou encore *"n'est-ce pas".*

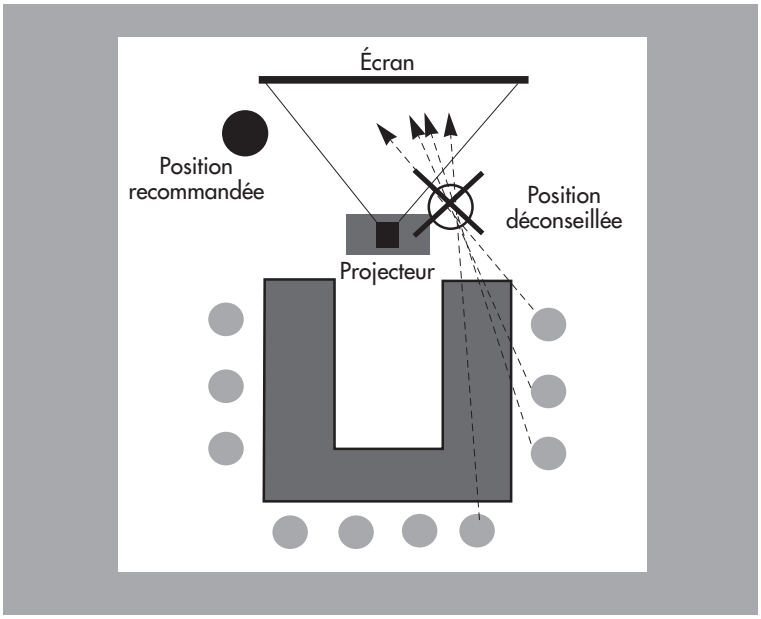
Mais le plus pénible pour un auditeur est sans doute d'écouter un discours truffé de *"euh !.."* à la fin de chaque phrase. Cela démontre, soit que l'orateur hésite, soit qu'il ne maîtrise pas son sujet. Dans les deux cas, son autorité en est diminuée.

Lorsque vous prononcez un discours, rappelez-vous donc que votre parole doit être rythmée et fluide. Les tics de langage, qui peuvent vous rassurer (cela fait gagner du temps), sont contreproductifs : ils distraient le public et trahissent votre insécurité.

© Éditions d'Organisation

Annexe 12

La meilleure position pour l'orateur est à côté de l'écran ; ainsi tous les auditeurs le voient parfaitement



© Éditions d'Organisation

Sachez vous positionner par rapport à l'écran

Si vous décidez d'appuyer votre discours à l'aide de vues projetées sur un écran, il vous faut maîtriser les règles de leur utilisation pour bien tirer parti de cette aide au discours. Rappelez-vous : vous connaissez le contenu des vues que vous présentez ; l'auditoire pas encore. On oublie souvent cette évidence et l'on néglige de montrer à l'auditoire, sur la vue, les points que l'on développe. Où faut-il donc vous placer et comment montrer les points importants sur l'écran ?

Placez-vous, si possible, à côté de l'écran

C'est la position idéale, car vous ne masquez pas l'écran avec votre corps. De plus, l'auditoire vous englobera d'un même regard avec l'écran *(Annexe 12).* Malheureusement, la dimension ou la hauteur de l'écran ne le permettent pas toujours.

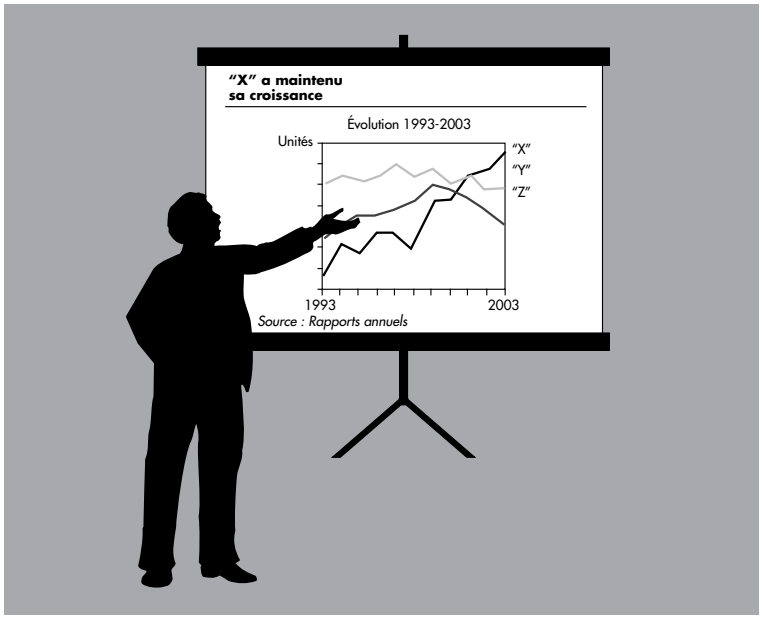
Certains orateurs aiment se tenir près du projecteur pour souligner directement des points sur les transparents avec un marqueur, ou directement sur les vues dans leur ordinateur avec un marqueur électronique. Cette pratique est généralement déconseillée car elle présente plusieurs inconvénients :

- Si la vue est un transparent, l'orateur la cache avec son corps à une partie de l'auditoire, à moins que l'écran ne soit placé suffisamment haut.
- L'orateur baisse la tête pour lire ce qu'il y a sur la vue. Le contact des yeux avec l'auditoire est donc plus rare et son contrôle plus difficile.
- L'orateur pointe sur le rétroprojecteur ou sur son ordinateur. Il regarde donc un point sur le projecteur ou l'ordinateur et les auditeurs regardent le même point sur l'écran, mais il n'y a pas convergence des regards.
- L'auditoire doit regarder alternativement l'écran ou l'orateur, comme s'il suivait un match de ping-pong.

© Éditions d'Organisation

Annexe 13

La main est le meilleur pointeur du monde



© Éditions d'Organisation

En bref, la communication n'est pas parfaite. Si vous devez absolument présenter dans ces conditions, rappelez-vous ces problèmes et essayez de les atténuer. Par exemple en faisant en sorte que les moments de "pointage" soient les plus courts possibles.

Aidez l'auditoire à se repérer sur l'écran

Si les vues sont très simples et les points particulièrement clairs, il n'est pas nécessaire de les pointer sur l'écran. Malheureusement, les vues sont parfois complexes et il faut servir de guide à l'auditoire. On peut pointer sur le projecteur (pour des transparents) ou directement sur l'écran (pour des présentations sur ordinateur).

- **Pointer directement sur le projecteur**
  Nous en avons vu les inconvénients plus haut. Cependant, si vous devez le faire, manipulez posément votre pointeur, stylo ou symbole plastique. Posez-le à l'endroit désiré et laissez-le là pendant que vous parlez. Ensuite, déplacez-le ailleurs, si nécessaire, en évitant les mouvements brusques, agaçants pour l'auditoire.

- **Pointer sur l'écran**
  Deux cas se présentent : vous pouvez pointer directement avec la main, ou il faut un pointeur car l'écran est trop grand, trop haut ou trop loin.

  Pointer avec la main sur l'écran est la technique la plus facile et la plus naturelle. La main est le meilleur pointeur au monde quand la dimension de l'écran le permet. Avec un geste de la main, paume ouverte, vous invitez votre auditoire à partager l'information avec vous *(Annexe 13).* Ne pointez pas avec le doigt, cela fait "maître d'école". Attention, si vous pointer avec la main, assurez-vous que votre corps est bien face au public.

© Éditions d'Organisation

En effet, les orateurs pointant avec la main se tiennent souvent très proches de l'écran et, absorbés par ce qu'ils veulent montrer, finissent par parler, le dos à l'auditoire.

Tenez-vous à droite de l'écran si vous êtes droitier, et l'inverse si vous êtes gaucher. Vous éviterez ainsi de tourner le dos à votre public.

- **Utiliser un pointeur**
  Quand on ne peut pas pointer avec la main, il faut utiliser une baguette, un pointeur télescopique ou un pointeur laser. Quel que soit l'objet, évitez surtout de faire des moulinets et de jouer avec. Posez-le quand vous n'en avez plus besoin.

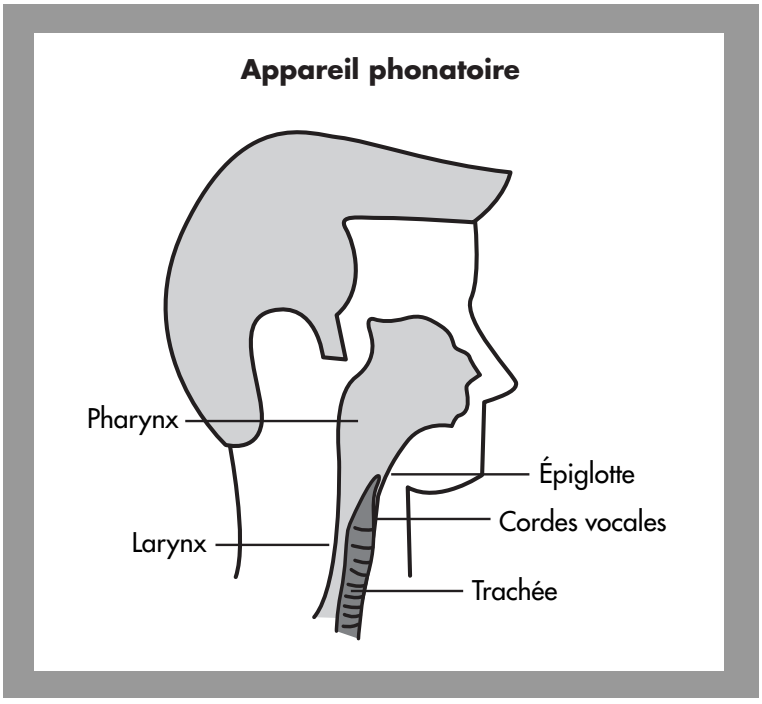
Comme on l'a vu, le corps peut, soit appuyer votre discours et vous rendre plus convaincant, soit trahir vos sentiments réels, qui ne correspondent pas aux idées que vous exprimez oralement. Ce dernier cas de figure apparaît souvent lorsque l'on essaye de verrouiller artificiellement sa gestuelle, afin que rien ne transparaisse de ce que l'on pense ou de ce que l'on ressent. Dès lors, le malentendu n'est pas loin.

En fait, il faut se donner les moyens de parfaire l'harmonie entre le verbal et le non verbal, entre le ressenti et l'émi, pour aboutir à des communications cohérentes. Pour cela, rien ne sert de forcer sa nature, ni de la réprimer. L'important est de faire sentir à votre auditoire que vous "parlez vrai".

© Éditions d'Organisation

Annexe 14

Connaissez votre appareil phonatoire



© Éditions d'Organisation

L'oreille est un témoin moins fiable que l'œil.

Hérodote

La voix est évidemment l'instrument déterminant de l'orateur, même si ce n'est pas celui qui possède le plus d'impact. C'est avec sa voix qu'un orateur dynamise et, même, hypnotise les foules et qu'un orateur soporifique endort son auditoire.

Notre appareil phonatoire comprend trois parties *(Annexe 14) :*

- **Le soufflet :** c'est l'appareil respiratoire. Les poumons chassent l'air arrivant par la trachée, ce dernier traverse le pharynx, puis le larynx, et finit par sortir, soit par la bouche, soit par le nez.
- **Le générateur sonore :** c'est le rétrécissement du trajet de l'air qui produit un bruit. Les consonnes se fabriquent au niveau de la langue, des lèvres et des dents, tandis que les voyelles viennent des cordes vocales.
- **Les résonateurs :** ils transforment le son émis par le générateur sonore. Ils commencent au larynx et finissent au niveau des lèvres.

© Éditions d'Organisation

Trouvez et posez votre voix

La voix, et surtout la façon dont on l'utilise, représente 38 % de l'impact du message exprimé dans le discours. Être attentif à la qualité de son expression orale, c'est montrer à son public qu'on le respecte en cherchant, tout à la fois, à se faire entendre, à se faire comprendre et à maintenir l'intérêt.

Trouvez votre voix

Trouver sa voix demande un véritable travail sur soi. La règle générale à respecter est de parler avec le ventre, avec les tripes.

Les mots qui ont un son noble contiennent toujours de belles images.

Marcel Pagnol

Ne pas avoir un beau timbre de voix n'est pas une malédiction. Au contraire, il est tout à fait possible de changer le timbre de sa voix. C'est d'ailleurs ce que font régulièrement les acteurs quand ils doublent des films étrangers (et, bien sûr, les imitateurs).

Quatre aspects de la voix peuvent ainsi être travaillés* :

- **la couleur** peut évoluer : claire ou sombre. Les voix sombres sont émises avec le larynx en position basse, et inversement.
- **le volume** peut changer : petit ou fort. Une petite voix est souvent le fait d'une perte d'air en parlant.
- **l'épaisseur** est, elle, presque exclusivement liée à la morphologie du larynx. Une voix peut être épaisse ou mince.
- **le mordant** peut être amplifié : détimbrée ou corsée, la voix peut être travaillée en tonifiant l'accolement des cordes vocales.

Posez votre voix

Dans tous les cas, il est important d'apprendre à poser sa voix. Pour cela, plusieurs méthodes sont possibles.

---

* Voir, Émile Guarde, *La voix,* Paris, P.U.F., 1972.

© Éditions d'Organisation

- **Trouver votre médium :** c'est-à-dire la note que vous avez le plus de facilité à obtenir sans fatiguer votre voix (le son que vous émettez en baillant est souvent votre médium). Une fois que vous l'avez trouvé, vous pouvez chantonner des gammes allant du son le plus bas jusqu'au niveau de votre médium.
- **Utiliser vos résonateurs :** debout, les genoux pliés, les pieds à plat bien dans l'axe des hanches, le tronc et la tête droite, émettez un son, la bouche grande ouverte. Si vos joues vibrent, votre voix est placée, si ce sont seulement votre nez et votre gorge, votre voix est mal placée.
- **Recourir à l'audio-phonologie :** Cette science est fondée sur un postulat simple : si l'on parle mal, c'est que l'on s'entend mal. Ainsi, une mauvaise voix est due à un auto-contrôle défectueux ou insuffisant et à l'influence de l'environnement sonore (l'oreille se conditionne par l'écoute du milieu sonore).

  En mettant un individu en situation (jeux de rôle ou psychodrame), on peut cependant faire en sorte qu'il trouve sa voix. On peut également rechercher le profil vocal d'une personne : équipé d'un casque d'écoute, l'individu parle librement. Il peut s'entendre et on lui retransmet différentes fréquences de sa voix. Il choisit celle où il se sent le plus à l'aise : c'est la *voix subjective*. On recherche ensuite la voix objective en lui faisant écouter sa *voix* en différé.

  Des recoupements entre voix subjective et voix objective sont ensuite établis et le profil vocal est completé. Il restera enfin au participant à ajuster sa voix à ses modulations et à son timbre préférentiel. À ce stade, tout ce qui empêchait de parler juste disparaît : problèmes de respiration, manque de portée, mauvaise fluidité du débit… Par l'écoute, la voix a été ramenée à l'intérieur du corps*.

* Voir les travaux du Docteur Tomatis et de Willy Urbain.

© Éditions d'Organisation

Projetez votre voix ou utilisez le microphone correctement

Pour que la voix porte, le son doit être guidé par une onde sonore régulière. Le corps tout entier peut, en fait, jouer le rôle de caisse de résonance pour aider à l'émission du son. On comprend mieux pourquoi il est si important d'être détendu, d'avoir une bonne posture et une bonne respiration, si l'on veut jouir de sa voix pour convaincre.

Faites-vous entendre et faites-vous comprendre

Plus une idée est belle, plus la phrase est sonore.

Gustave Flaubert

Une règle simple : parlez plus fort que d'habitude, projetez votre voix vers la personne la plus éloignée. Le volume de votre voix vous semblera alors insupportable et anormal. Vous serez surpris de constater que ce volume est tout juste suffisant pour vos auditeurs. Une des règles de communication stipule en effet que "la voix porte jusqu'où le regard se pose". Lorsque vous prononcez votre discours, regardez donc la personne la plus éloignée de vous. Votre voix devra alors s'adapter à cette distance.

Les personnes qui ont naturellement une voix qui porte ont également intérêt à pousser leur voix. Ceci améliorera la qualité sonore. On comprendra mieux vos paroles, car vous parlerez :

Il faut projeter sa voix sans donner l'impression de crier.

Al Pacino

- **Plus lentement ;** en effet, il est plus difficile de parler fort et vite en même temps, à moins d'avoir l'entraînement d'un acteur.
- **Plus clairement ;** pour parler fort, il faut ouvrir la bouche, d'où une meilleure énonciation. Vous éviterez ainsi de manger la moitié des mots ou de marmonner entre vos dents.

© Éditions d'Organisation

- **Plus posément ;** la qualité sonore de votre voix sera meilleure, bien posée, ni trop haut perchée, ni trop sourde. Quand on parle fort, on consomme de l'énergie, il faut donc respirer par la bouche et le ventre. N'oubliez pas que la voix est un instrument à vent. Elle prendra une meilleure sonorité si les mots sont poussés en avant pendant la phase d'expiration.

La respiration accélère l'échange d'oxygène dans le sang et l'irrigation du cerveau. Celui-ci fonctionne mieux et c'est l'ensemble de notre corps qui se détend. Tous ces bénéfices sont obtenus simplement en parlant fort.

Utilisez le microphone correctement

Lors de réunions importantes, il est souvent impossible d'effectuer une allocution *a capella*. L'orateur doit se servir d'un microphone. Dans ce cas, la meilleure solution est encore d'avoir un microphone fixé à un pan de votre veste ou à votre boutonnière. Cela évite d'avoir à tenir le microphone et de se sentir ainsi limité dans sa gestuelle.

Si vous ne disposez pas de ce type de microphone, efforcez-vous de respecter quelques règles de base :

- **Optez pour un microphone discret.** Votre public doit pouvoir voir votre visage et votre corps. Le microphone ne doit pas être une barrière entre vous et votre auditoire.
- **Ne jouez pas avec le microphone.** Une fois que celui-ci est placé à votre hauteur, tentez de l'oublier et parlez naturellement.
- **Ne parlez pas trop près du microphone,** de peur de saturer le son.
- **Ne parlez pas trop fort.** Rien ne sert de crier pour se faire mieux comprendre. Le tout est de connaître son registre de voix.

© Éditions d'Organisation

Contrôlez votre débit de parole

Une des erreurs les plus communes chez de nombreux orateurs est la précipitation. Il n'y a rien de pire que d'écouter un discours récité avec empressement, comme si le temps était compté. La qualité du message et la crédibilité de l'orateur sont alors mises à mal. Pour éviter toute précipitation dans les mots, il faut travailler la vitesse de votre débit.

Le débit donne la mesure de la vitesse à laquelle nous parlons. Il doit osciller approximativement entre 120 et 160 mots la minute (contre 200 en conversation courante). Cependant, cet objectif ne sera réalisable que si vous maîtriser votre respiration : inspirez souvent par la bouche, sans bruit. Bien respirer permet de maîtriser son débit de parole, sans contrainte.

Le débit de parole a un impact sur la signification du message transmis à l'auditoire. Un débit lent et calme confère aplomb, sérénité, réflexion. Un débit rapide trahit un certain empressement, voire un agacement. En tout état de cause, il faudra jouer sur le débit, donc sur votre souffle, pour "colorer" le discours. Les changements de rythme sont autant de stimulation pour l'écoute. Elles correspondent à des codes précis : l'accélération accompagne un rappel ou un fait acquis, le ralentissement met en exergue un fait nouveau ou une explication compliquée. *A contrario,* il faudra éviter à tout prix de garder une vitesse uniforme qui tue les ressources intonatoires et fait de la diction une mécanique monotone.

La ponctuation est la respiration de la phrase.

Fernand Gregh

Le débit est à la parole ce que la ponctuation est à l'écriture. Il est donc important de choisir l'emplacement des reprises de souffle dans une phrase. Lors de la rédaction du discours, vous devez placer la ponctuation de manière à vous permettre, à l'oral, de marquer ces reprises de souffle.

© Éditions d'Organisation

La "présence" d'un orateur est un mélange subtil de plusieurs éléments : son style, bien sûr, mais aussi la manière dont il s'habille et, surtout, comment il gère les imprévus.

Choisissez votre style

La sobriété est l'éloquence de l'art.

Wladimir Gozin

Comme en rédaction, le style est un élément de la communication pour lequel il n'existe pas de méthode ou de technique précise. Le style se cultive. Le style de l'orateur produit un impact considérable dans la communication orale. Il transparaît dans le choix des mots, la tournure des phrases, l'implication de l'orateur, son degré de familiarité ou au contraire sa distance, l'emphase ou la retenue de ses mouvements, son humour, son sérieux, etc.

Le style reflète la personnalité de l'orateur

Le style est un facteur propre à chaque individu. Mais les "effets de style" ont rarement leur place dans les discours. Un style positif, actif, spontané est préférable. Ici nous reprenons, en les développant, quelques éléments plus loin abordés dans la section dédiée aux "trucs et astuces de l'orateur chevronné".

■ *Style positif*

Il est facile de faire passer un message positif : même lorsque l'on doit dire des choses désagréables à un auditoire, il faut lui laisser un arrière-goût positif. Un style positif, c'est d'abord une question d'état d'esprit, puis des tournures de phrases positives et, enfin, l'emploi de mots positifs.

- **État d'esprit positif**
  On l'a ou on ne l'a pas ! Certains voient les bouteilles à moitié vides, les autres les voient à moitié pleines. Les responsables d'entreprises apprécient les discours où les problèmes cités sont décrits objectivement, mais où les aspects positifs ressortent.

© Éditions d'Organisation

Annexe 15

Un style actif est l'une des clés de l'efficacité d'un document

Style actif

Plutôt que...	Écrivez
"Cette machine permettra d'améliorer de manière significative la production horaire de l'opération de conditionnement"	"Cette machine réduira de 20 % le nombre d'heures nécessaires au conditionnement"
"Les échantillons devraient nous parvenir sous 15 jours"	"Nous recevrons les échantillons avant le 17 avril"
"Une réorganisation de la structure de commandement a été entreprise par le nouveau directeur général"	"Le nouveau directeur général a réorganisé la structure de commandement"

© Éditions d'Organisation

- **Tournures de phrases positives**
  Les phrases de longueur moyenne comportent plusieurs parties. Si l'une de ces parties a un sens positif, placez cette partie en dernier, l'auditeur retiendra ainsi une note positive. Par exemple, au lieu de : *"Nos ventes se sont redressées malgré un début d'année difficile",* placez la note positive à la fin : *"Malgré un début d'année difficile, nos ventes se sont redressées".*

- **Mots positifs**
  On prête à tous les mots un sens positif, négatif ou neutre *(Annexe 15).* Les mots positifs atténuent l'aspect négatif de certaines idées. Il faut donc chercher à les employer le plus souvent possible.

Style actif

Le meilleur moyen de convaincre ou de faire agir un groupe de personnes est de leur parler face-à-face. Lorsque vous prononcez un discours, vous êtes donc en position de force pour réveiller les velléités d'action chez vos auditeurs. Tout repose sur l'effet persuasif de la voix active. Conjuguez vos phrases au mode actif, préférez les verbes d'action et limitez l'emploi du participe présent.

- **Conjuguez vos phrases au mode actif**
  Sujet, verbe, complément, voilà l'ordre des composants d'une phrase au mode actif. Or voici ce que l'on peut souvent lire : *"Ce produit à été conçu par le laboratoire Sample".* Le laboratoire Sample apparaît ici comme un complément. Si vous écrivez : *"Le laboratoire Sample a développé ce produit",* le sujet retrouvera sa place. La phrase sera plus courte et plus dynamique.

  Sur un seul exemple, l'amélioration semble minime, mais imaginez le résultat que l'on peut obtenir sur un discours de vingt minutes, sans compter le gain de temps et le confort d'audition pour le public.

© Éditions d'Organisation

- **Préférez les verbes d'action**
  Le verbe est le poumon de la phrase. S'il est étouffé, c'est toute la phrase qui s'essouffle. Les verbes d'action dynamisent la phrase, les verbes auxiliaires et les verbes passifs la ralentissent.

  - *Évitez le verbe "être" sous toutes ses formes.* À la place de : *"Ces machines ont été révisées il y a trois ans",* écrivez, *"La maintenace a révisé ces machines il y a trois ans".*
  - *Évitez d'utiliser les verbes passe-partout* comme *"mettre", "faire", "utiliser, "donner", "agir",* etc. À la place de *"Ces retouches donneront plus de poids à nos fonctions",* écrivez : *"Ces retouches renforceront nos fonctions".*

- **Limitez l'emploi du participe présent**
  Ce mode de conjugaison est très apprécié en littérature, car les phrases sont souvent descriptives. Dans les discours, il faut l'éviter car les phrases perdent leur énergie.

  Par exemple : *"En élevant le montant du budget à 30 MF, on obtiendrait…"* est moins dynamique que *"Porter le budget à 30 MF permettrait d'obtenir…"*

  En revanche, cet usage est toléré lorsque vous voulez délibérément adopter un style officiel ou impersonnel. : *"Les personnes possédant des cartes de crédit seront reçues en priorité".*

  En résumé, le style passif tire la phrase derrière lui, le style actif la pousse en avant.

© Éditions d'Organisation

Style spontané

Écrivez les idées et les mots comme ils vous viennent. Ne cherchez pas à écrire une phrase parfaite du premier coup. Vous gaspilleriez votre énergie et limiteriez votre imagination. Il sera toujours temps de peaufiner.

- **Écrivez en liberté**
  Si votre auditoire était en face de vous maintenant, comment lui parleriez-vous ? Certainement pas comme vous écrivez, car vous chercheriez à engager une discussion.

  Plus on veut respecter les règles d'écriture du premier coup, moins le texte est expressif. Chaque chose en son temps. Jetez spontanément vos idées sur le papier. Ce n'est qu'après que vous appliquerez les règles grammaticales exactes.

- **"Peaufinez" vos textes**
  Cet exercice vise à rendre le style plus simple, plus court et plus percutant sans trop le dénaturer. Cela revient souvent à "dégraisser".

  - *Éliminez les mots superflus :* redondances : *"pour devenir par la suite", "prévoir à l'avance"* ; pléonasmes : *"un monopole exclusif", "une panacée universelle"* ; sur-qualificatifs : *"une grande agglomération urbaine", "au grand minimum".*
  - *Supprimez les clichés ou expressions désuètes* quand elles ne sont pas de circonstance : *"un coup d'épée dans l'eau", "couler de source", "il est nécessaire de",* etc.

© Éditions d'Organisation

- *Vérifiez la longueur et la variété de vos paragraphes* et de vos phrases. Alternez des paragraphes courts et des paragraphes longs pour améliorer le rythme du discours. La longueur d'un paragraphe peut aller d'une à quatre phrases.
- *Construisez des phrases de longueur variable.* Une phrase courte ressemble souvent à une expression et sert d'agent de liaison : *"comment parvenir à ce résultat ?".* Les phrases moyennes comprennent de 20 à 25 mots. Les phrases très longues doivent être scindées en plusieurs phrases plus courtes. Avec un peu d'expérience, vous pourrez rédiger des phrases très longues, mais facilement compréhensibles, en utilisant une ponctuation – donc une respiration – intelligente.

Le ton crée un climat

Le ton reflète l'attitude de l'auteur envers le sujet et le destinataire. Il est aussi l'expression de son humeur du moment. Il peut être sérieux, informel, autoritaire, froid, cordial, humoristique, etc. Il établit un climat qui influence la façon dont le message sera perçu.

Trois facteurs influent sur le ton : le sujet traité, l'objectif du discours et les caractéristiques de l'auditoire.

- **Le ton s'adapte au sujet**
  Si le sujet est technique ou financier, le ton sera sérieux, précis et neutre. En revanche, s'il traite de préoccupations sociales, il devra être personnel et cordial.

- **Le ton s'accorde avec l'objectif**
  S'il s'agit simplement d'informer, le ton sera impersonnel et neutre. Vous pourrez vous tenir en retrait par rapport au sujet, rester neutre et vous appuyer sur des constatations.

© Éditions d'Organisation

Mais si vous devez persuader ou faire agir votre auditeur, vous devrez démontrer votre propre conviction en vous impliquant fortement. Vous utiliserez le *"Je"* ou le *"Nous"* pour faire partager vos préoccupations à l'auditoire. Utilisez des mots positifs et actifs. Démontrez votre conviction et exprimez vos opinions. Dans certains cas, vous pourrez même utiliser un ton provocateur.

- **Le ton s'ajuste en fonction de l'auditoire**
  Le type d'auditoire constitue également un facteur capital. On ne parle pas sur le même ton et avec le même style à des auditoires aussi différents qu'un colloque de chercheurs, une réunion d'information du personnel ou un conseil d'administration. Selon le/les niveaux de l'auditoire et sa/ses cultures, vous devrez trouver le bon ton :
  - *Position hiérarchique* : il faut user de tact avec ses supérieurs et se concentrer sur les grands messages. Au contraire, avec des collaborateurs, un ton diplomatique est le bienvenu. Il faut donner plus de détails.
  - *Culture* : quand on connaît bien les habitudes et préférences de son auditoire, il est facile d'utiliser le ton auquel il est habitué et qui lui convient.

Un exposé est différent d'un document car l'auteur y apporte sa présence. S'il ne sait pas profiter de ce "plus", son discours n'aura pas plus d'impact qu'un document qu'il aurait pu écrire sur le sujet.

© Éditions d'Organisation

Habillez-vous en fonction de l'occasion

Dans un discours, vous êtes le média numéro 1. Avant d'avoir prononcé votre premier mot, vous avez déjà communiqué un message à votre auditoire, par votre tenue, votre maintien, l'expression de votre visage. Contrairement à l'adage, l'habit fait le moine.

Il va de soi que votre tenue vestimentaire doit être appropriée à l'importance de l'événement, la qualité de votre auditoire ou le style de l'entreprise. Par exemple, si votre tenue est très recherchée par rapport à vos habitudes, le côté formel montre l'importance de l'enjeu. Une tenue "relax", au contraire, crée une atmosphère plus informelle, propice à la discussion.

Vous devez jouer les caméléons et vous confondre, autant que possible, avec votre auditoire : votre public doit sentir que vous êtes l'un des leurs. Sans chercher à donner des conseils sur la manière de s'habiller, voici quelques recommandations :

- **Choisissez des vêtements que vous avez déjà portés** et dans lesquels vous vous sentez bien. N'étrennez jamais une nouvelle tenue, encore moins des chaussures neuves.
- **Portez des vêtements amples.** Vous aurez besoin de vous mouvoir et de respirer librement.
- **Habillez-vous avec discrétion** en évitant les couleurs trop voyantes.
- **Habillez-vous avec des vêtements légers.** Vous aurez vite chaud, car on dépense beaucoup d'énergie en faisant un discours.

© Éditions d'Organisation

Apprenez à gérer les imprévus

Il est impossible de dresser une liste exhaustive des causes possibles de perturbations. Notons tout de même les plus fréquentes : un mot qui échappe, un lapsus, un trou de mémoire, un microphone ou un projecteur qui ne fonctionne pas, des documents qui ne sont pas prêts, un intervenant en retard ou absent, une question à laquelle on ne s'attendait pas.

Lorsque les idées manquent, il y a toujours un mot pour sauver la situation.

Goethe

Vous devez donc partir du principe que la réunion que vous allez mener sera perturbée par de multiples imprévus. Apprendre à les gérer vous sera souvent salutaire.

En toutes circonstances, gardez votre calme, ne paniquez pas. Montrer son malaise incite le public à la moquerie, ce qui vous déstabilisera encore plus. La meilleure manière d'éviter cela est de toujours confesser, avec le sourire, son impuissance momentanée. Ne fuyez jamais la réalité, tout en essayant d'en diminuer l'impact négatif.

Vous pouvez également utiliser l'humour à chaque fois que cela est possible. Profitez de l'occasion pour faire un bon mot, introduisez une anecdote, etc. Retournez la situation en votre faveur, chaque fois que cela est possible. Un public qui sourit vous est déjà à moitié acquis.

© Éditions d'Organisation

Notons les réactions possibles à quelques imprévus les plus fréquents :

- **Un intervenant est absent.**
  Si vous avez été prévenu à temps (la veille par exemple), vous pouvez annuler la réunion ou décider de vous passer de l'intervenant. Si vous êtes prévenu à la dernière minute, deux options s'offrent à vous : si l'intervenant est indispensable à la tenue de la réunion, vous devrez clore cette dernière prématurément. Prenez alors soin de remercier l'auditoire de sa présence et de présenter vos excuses. Si l'intervenant n'est pas indispensable à la tenue de la réunion, passez au point suivant de l'ordre du jour.

- **Un intervenant est en retard.**
  Profitez-en pour répondre à quelques questions. Si vous le pouvez, changez l'ordre des interventions et passez au point suivant de l'ordre du jour, quitte à revenir au sujet lorsque l'intervenant sera arrivé. Ne laissez surtout pas votre public dans l'attente, sans rien faire.

- **La documentation support n'est pas là.**
  Soit elle a été oubliée, soit elle est encore en train d'être imprimée ; les raisons peuvent être multiples. Dans tous les cas, endossez toute la responsabilité de l'incident (ne mentionnez surtout pas qui est le vrai responsable si celui-ci n'est pas vous, cela trahirait une certaine mesquinerie). Assurez votre auditoire qu'elle lui sera adressée dès que possible. Éventuellement proposez le report de l'intervention lors d'une réunion ultérieure.

© Éditions d'Organisation

- **Les intervenants précédents ont "rogné" sur votre temps de parole.**
  Vous ne disposez plus que de cinq minutes au lieu de trente.

  Trois possibilités s'offrent à vous :

  - *Vous décidez de ne pas prendre la parole,* en soulignant que votre intervention n'apporterait rien de neuf à ce stade et que vous préférez la réserver pour plus tard.
  - *Vous avouez avec franchise que l'horaire a été dépassé.* Vous proposez de remettre votre intervention à une prochaine réunion.
  - *Vous passez la parole à l'intervenant suivant* en acceptant de passer votre tour. Cette option est particulièrement recommandée lorsque vous savez que l'intervention suivante est particulièrement attendue et qu'elle est plus importante que la vôtre. Dans tous les cas, ce geste sera apprécié et démontrera que vous savez faire preuve d'élégance.

- **Une question est posée à laquelle vous ne pouvez pas répondre.**
  Admettez-le, tout en prenant l'engagement d'y répondre ultérieurement, par e-mail ou lors d'une prochaine réunion. Pour prouver votre bonne foi, prenez-en bonne note.

- **Vous avez un trou de mémoire.**
  Consultez rapidement vos notes et enchaînez. Prenez tout de même le temps de reprendre le fil du discours. Un arrêt, même s'il vous paraît interminable, peut facilement être interprété par l'auditoire comme une pause normale dans le fil du discours.

- **Un microphone ne fonctionne pas.**
  Vous pouvez continuer *a capella,* quitte à souffrir d'une extinction de voix plus tard.

© Éditions d'Organisation

D'UN COUP D'ŒIL

MAÎTRISEZ LES TECHNIQUES DE BASE DE LA PERSUASION

Apprenez et utilisez les trucs et astuces de l'orateur chevronné

- **Sachez quand intervenir**
- **Soignez votre introduction**
- **Construisez des phrases dynamiques**
- **Apprenez à capter et garder l'attention de l'auditoire**
- **Réveillez les auditeurs assoupis**
- **Maîtrisez votre temps de parole**
- **Programmez les répétitions, comme pour un spectacle**

Sachez être convaincant

- **Faites-vous bien comprendre**
- **Attachez-vous à convaincre votre public**
- **N'oubliez pas le préalable indispensable : tout simplement articuler**

© Éditions d'Organisation

MAÎTRISEZ LES TECHNIQUES DE BASE DE LA PERSUASION

Le talent sans technique n'est qu'une mauvaise habitude.

Picasso

Être un bon orateur ne s'improvise pas. L'aisance que vous admirez chez les grands orateurs, et que vous prenez souvent pour un don inné, est, en fait, le résultat d'un long travail d'apprentissage de méthodes, mais aussi de "trucs et astuces" que vous devez maîtriser pour être convaincant.

© Éditions d'Organisation

On ne s'improvise pas orateur. Aussi, devez-vous acquérir les "tours de mains" des orateurs expérimentés.

Sachez quand intervenir

Il y a un moment pour tout. Cet adage prend tout son sens lorsqu'il s'agit de l'appliquer aux discours d'entreprise. En effet, le moment que vous choisirez pour prendre la parole peut conditionner votre succès. Pour cela, il vous faut tenir compte de la vie de votre entreprise, de ses grandes dates symboliques et de ses rituels. Portez également attention à l'actualité économique : elle peut vous donner des occasions en or pour vous exprimer sur tel ou tel sujet sensible.

Après avoir choisi la date de votre intervention, il faut choisir l'heure de votre discours dans la journée. Évitez les horaires trop tardifs en fin d'après-midi ou les débuts de matinée. Ils ne sont pas propices à une bonne écoute de la part de votre auditoire. Les réunions les plus constructives se tiennent en général en fin de matinée, à partir de 10h00, et jusqu'à 13h00. Cette règle est, certes, valable partout, mais elle nécessite des adaptations en fonction de la culture et du pays.

Lorsque vous avez choisi l'horaire de la réunion, il faut vous y tenir. Soyez ponctuel et exigez la même ponctualité de votre auditoire. Cette exigence est particulièrement importante si vous accueillez un intervenant extérieur à l'entreprise.

Soignez votre introduction

L'introduction est la "poignée de main" de l'orateur avec son public. Elle démontre que c'est lui le meneur de jeu, et prépare les auditeurs à ce qu'il va leur dire. Il faut donc veiller à bien peser les premiers mots et à structurer l'introduction pour "mettre l'auditoire en situation".

Il faut savoir poser des questions qui déboulonnent les certitudes.

Raymond Lévy

Attirez l'attention au démarrage

De nombreux orateurs ont l'habitude d'apprendre par cœur la toute première phrase de leur introduction. C'est un réflexe rassurant, mais qui retire du naturel à leur expression.

© Éditions d'Organisation

Annexe 1

Les techniques de l'histoire drôle, de l'anecdote ou de la question de rhétorique permettent de briser la glace

EXEMPLES	Comment briser la glace
HISTOIRE DRÔLE	"Si l'un d'entre vous regarde sa montre, cela veut dire que je dois me hâter. Mais s'il la porte à son oreille pour vérifier qu'elle n'est pas arrêtée, alors je quitterai la scène immédiatement."
ANECDOTE	"Imaginez-vous une voiture qui coûte 5 Francs, qui consomme 1 litre d'eau aux 10 000 km, qui roule à 500 km/h ? C'est ce que l'industrie automobile nous offrirait aujourd'hui si son évolution technique avait été comparable à celle de l'électronique. Voici donc le thème de mon intervention..."
QUESTION	"Savez-vous combien de millions de dollars sont consacrés chaque année à la protection de l'environnement, et quelle est la part de l'industrie chimique dans cet effort ?"

© Éditions d'Organisation

D'autres recherchent l'indulgence de leur auditoire en s'excusant d'être enroués, de leur mauvais français, du fait qu'ils n'ont pas eu le temps de se préparer, etc. Ne vous mettez pas en situation d'infériorité, car vous partiriez ainsi avec une attitude mentale négative.

Voici trois techniques qui brisent la glace plus sûrement (technique dite de *"l'ice breaker"*) *(Annexe 1) :*

- **L'anecdote :** il s'agit d'amener le sujet en se servant d'une comparaison ou d'un fait divers qui lui est directement lié.
- **La question de rhétorique :** cette technique consiste à impliquer l'auditoire en l'invitant à réfléchir sur un point lié au sujet.
- **L'histoire drôle :** c'est la technique préférée des Américains. Son but est de détendre l'atmosphère, car il est plus facile de s'exprimer devant un auditoire qui a déjà souri. La tension est tombée et l'orateur bénéficie de l'effet ainsi créé.

  Attention cependant à la qualité de l'histoire drôle, car elle peut vous desservir. Si c'est une histoire éculée qui ne fait rire personne, ou si elle est hors du contexte traité, au lieu de l'effet escompté, vous partirez avec un handicap. Dans une situation strictement professionnelle (exemple : une réunion de gestion), cette technique est rarement appropriée. Mais nous connaissons un grand patron français qui commence ainsi tous ses comités de direction.

Les grands leaders… pratiquement sans exception et à tous les niveaux, sont passés maîtres dans l'utilisation des anecdoctes et des symboles.

Tom Peters

Toutes ces techniques ont pour but de capter l'attention des auditeurs et de stimuler leur intérêt. Pendant les premières secondes, vos auditeurs n'ont pas l'esprit disponible pour vous écouter. Ils pensent encore à la conversation qu'ils viennent d'avoir avec leur collègue, à leur dernier coup de téléphone, ou aux problèmes qu'ils ont discutés avec l'orateur qui vous a précédé. Donnez-leur le temps de faire le vide dans leur esprit et, dès les premières secondes, séduisez-les. Dans un second temps, vous pourrez les convaincre.

© Éditions d'Organisation

Annexe 2

L'approche "INTRO" aide à organiser l'introduction

EXEMPLE	L'approche "INTRO"
INTÉRÊT	"Les résultats enregistrés au cours du premier semestre sont 30 % en dessous des objectifs et les prévisions ne sont guère optimistes.
NÉCESSITÉ	Notre avenir se trouve ainsi directement menacé. Il nous faut donc réagir au plus vite et revoir notre stratégie à moyen terme.
TEMPS	Je vais vous présenter, en 20', un nouveau plan stratégique qui traîte des nouvelles orientations produits, marchés et acquisitions.
RÉPONSES	À la fin de cet exposé, nous ouvrirons un débat pour répondre à vos questions…
OBJECTIF	… et décider ensemble si ce plan est réaliste, quelles modifications y apporter et planifier sa mise en œuvre".

© Éditions d'Organisation

Mettez votre auditoire en situation

Même s'il est bien informé de l'objet du discours, l'auditoire doit être remis en situation, pour les raisons évoquées plus haut. Après les premiers mots, qui font office de poignée de main, rappelez les raisons de leur présence. Pour cela vous pouvez utiliser la technique dite "INTRO" *(Annexe 2).*

- **I = Intérêt.** Mettez en relief l'intérêt du sujet, la situation, le problème ou la complication.
- **N = Nécessité.** Expliquez pourquoi ce sujet mérite leur attention et l'impact qu'il peut avoir pour eux sur le plan personnel ou professionnel : solution, conclusion ou recommandation.
- **T = Temps.** Précisez combien de temps va durer l'exposé ; plan de l'exposé.
- **R = Réponses.** Précisez également comment vous allez répondre à leurs questions : en cours d'exposé, durant des pauses spécialement aménagées, ou tout à la fin.
- **O = Objectif.** Enfin, clarifiez l'objectif de l'exposé et ce que vous attendez d'eux à la fin ; prochaines étapes, déroulement du débat.

Une autre technique consiste tout simplement à répondre, dans l'ordre, aux questions usuelles de l'introduction. En structurant ainsi votre introduction, vous êtes sûr de ne pas perdre le contrôle de votre discours. Vérifiez donc que vous avez répondu, dans l'introduction, aux questions suivantes :

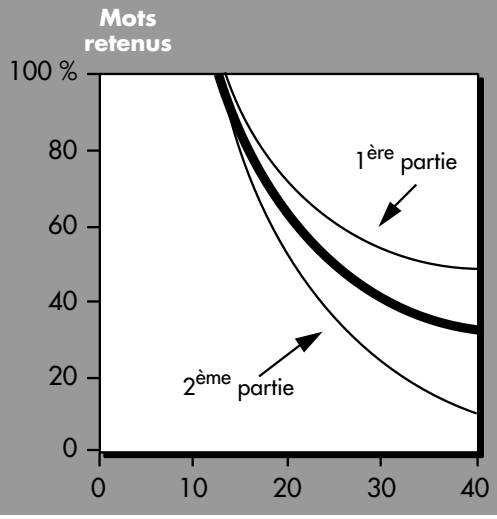
- Qui ?
- Quoi ?
- Où ?
- Quand ?
- Comment ?
- Pourquoi ?

© Éditions d'Organisation

Annexe 3

Les phrases courtes sont mieux retenues

Nombre moyen de mots retenus (%) dans une phrase en fonction de sa longueur



Annexe 4

Il faut écrire court

Exemple de concision

Le client est notre visiteur le plus important.
Il n'est pas à notre disposition ; nous dépendons de lui.
Il ne vient pas interrompre notre travail ; il en est la raison.
Il n'est pas un intrus dans nos affaires ; il en fait partie.
Nous ne lui faisons pas une faveur en le servant ; il nous fait une faveur en nous demandant de le servir.

Ghandi

© Éditions d'Organisation

Vous devez donc, d'emblée, aller à l'essentiel lors de votre introduction. Après celle-ci, l'auditeur ne doit plus se demander pourquoi il est là ou quel est l'intérêt de la réunion. Le décor est planté et sa curiosité doit être éveillée. Attention, ne dévoilez pas toute votre argumentation lors de l'introduction. Vous devez garder des cartes pour le corps du discours lui-même et éventuellement pour les cessions de questions/réponses.

Construisez des phrases dynamiques

On a dit que le verbe ne représente que 7 % de l'impact du message. Cela ne veut pas dire qu'il faille négliger cet aspect de la communication.

Le langage parlé est différent du langage écrit. En effet, la vitesse de lecture d'un individu moyen est de 27 000 mots à l'heure, alors que la vitesse d'articulation est de 9 000 mots. Vos phrases destinées à l'oral doivent donc être plus dynamiques que des phrases écrites. Les mots seront simples et usuels, faciles à comprendre.

Des phrases nettes

Entre deux mots, il faut choisir le moindre.

P. Valéry

L'efficacité d'un discours passe par des phrases courtes et directes, qui facilitent la mémorisation. Les phrases "performantes" sont des phrases au vocabulaire simple, précis et direct : elles sont comprises tout de suite. Mais le soin à apporter à la rédaction des phrases ne s'arrête pas là : elles doivent aussi être bien structurées et bien ponctuées.

- **Des phrases courtes pour être mieux retenues**
  Plus une phrase est courte, plus elle est audible, donc correctement retenue. En effet, la capacité de la mémoire immédiate décroît très vite au-delà de 15 mots. De plus, on retient mieux le début des phrases *(Annexe 3).*

  Les phrases courtes donnent aussi plus d'impact aux idées *(Annexe 4).*

© Éditions d'Organisation

Annexe 5

Les discours d'action sont composés de phrases courtes

Exemple de discours d'action

Bonaparte. Proclamation à l'ouverture de la campagne d'Italie. 7 Germinal an IV

"Soldats, vous êtes nus, mal nourris ; le gouvernement vous doit beaucoup, il ne peut rien vous donner. Votre patience, le courage que vous montrez au milieu de ces rochers, sont admirables ; mais ils ne vous procurent aucune gloire ; aucun éclat ne rejaillit sur vous.

Je vais vous conduire dans les plus fertiles plaines du monde. De riches provinces, de grandes villes seront en votre pouvoir ; vous y trouverez honneur, gloire et richesses.

Soldats d'Italie, manqueriez-vous de courage et de constance ?"

© Éditions d'Organisation

Pour raccourcir la longueur des phrases :

- *Scindez les phrases trop longues* en plusieurs phrases courtes.
- *Supprimez les mots et les expressions inutiles* telles que : *"il est évident que", "en tout cas", "par ailleurs", "il va sans dire"*, etc.
- *Employez des tournures légères* : *"modifier"* au lieu de *"apporter des modifications à", "aujourd'hui"* au lieu de *"à l'heure où je vous parle"*, etc.

◆ **Des phrases directes et actives pour être efficaces**

Pour convaincre, il faut être percutant, exprimer ses idées avec des phrases simples, directes et courtes. C'est le discours de l'homme d'action *(Annexe 5).* L'orateur indécis, lui, a tendance à s'enfermer dans des phrases longues, aux tournures compliquées, car il n'est pas convaincu de ce qu'il dit. À moins qu'il ne le fasse intentionnellement pour masquer la faiblesse de ses idées. Le langage de l'exposé d'information, en revanche, est plus travaillé, les mots ont leur importance, l'orateur n'a pas à démontrer sa conviction, mais plutôt ses connaissances.

Une phrase efficace ne doit pas demander d'effort de compréhension : elle est reçue immédiatement par l'auditeur. Pour cela :

- *Éliminez les pléonasmes* tels que : *"une identification exacte"*, *"un colis d'un poids de 20 kg", "une lettre en date du 20 février", "un congé d'une durée de 15 jours", "plusieurs formules différentes"*, etc.
- *Utilisez des verbes*, car le verbe est le cœur de la phrase. Le verbe reflète l'action : *"Elle rédige bien"* au lieu de *"C'est une bonne rédactrice".*
- *Mettez les verbes à la forme active* : *"Le comité a voté les budgets"* au lieu de *"Les budgets ont été votés par le comité"*.
- *Limitez les redondances*. Bien qu'elles soient utiles, en abuser est un signe d'indécision ou de doute.

© Éditions d'Organisation

Annexe 6

Les constructions de phrases linéaires facilitent la compréhension

Évitez les *enchâssements*...

"Le Comité d'Orientation, *à la suite de plusieurs réunions d'étude et en accord avec le délégué des actionnaires,* a donc revu sa politique d'investissement jugée trop ambitieuse au vu de l'évolution du marché"

Préférez deux phrases linéaires

"Le Comité d'Orientation, a revu sa politique d'investissement jugé trop ambitieuse au vu de l'évolution du marché.

Cette décision a été prise à la suite de plusieurs réunions d'étude et en accord avec le délégué des actionnaires."

Annexe 7

Faire la chasse aux virgules inutiles

Ponctuation

Plutôt que...	**Écrivez**
Cette proposition, qui n'a pas l'accord de la Direction, ni du personnel d'ailleurs, est sans doute fondée, comme le pensent nos experts ; cependant, il faudra attendre encore quelque temps, pour le moins, avant de se prononcer sur la suite à y donner.	Cette proposition n'a l'accord ni de la Direction ni du personnel. Comme nos experts le pensent, elle est sans doute fondée. Un temps de réflexion nous permettra de nous prononcer sur la suite à y donner.

© Éditions d'Organisation

◆ **Des phrases structurées**

Dans un discours, la structure de la phrase est aussi importante que sa longueur :

- *Construisez des phrases linéaires* : les éléments s'y enchaînent naturellement – sujet, verbe et complément – sans enchâssement. Un enchâssement est une sorte de parenthèse, un complément d'information sur un des composants de la phrase. Traitez ces informations dans une autre phrase *(Annexe 6).*
- *Une structure simple :* plus un discours est difficile, plus la structure de la phrase doit être simple – sujet, verbe, complément – pour faciliter compréhension et mémorisation.
- *Le message au début :* si une phrase comporte plusieurs ensembles, le message essentiel doit se trouver au début, car il sera mieux retenu.

◆ **Des phrases bien ponctuées**

La ponctuation est aussi importante que le texte.

Montherlant

La ponctuation rythme les phrases, à l'oral comme à l'écrit. Elle permet aussi d'en modifier complètement le sens. Une bonne ponctuation :

- Facilite la tâche de l'auditeur ;
- Maintient son attention en lui ménageant des pauses ;
- Et, surtout, lui évite de fausses interprétations.

Attention, cependant, à l'abus de virgules ou autres signes de ponctuation qui hachent les phrases. Cela se sentira aussi oralement *(Annexe 7)*.

© Éditions d'Organisation

Annexe 8

Le vocabulaire doit être simple, précis et concret

Vocabulaire

	Plutôt que...	Écrivez
a. Des mots courts, simples et usuels	excessivement	trop
	désappointé	déçu
	anfractuosité	trou
	acquisition	achat
	acception	sens
	émoluments	salaire
	investigations	enquête
b. Des mots précis	bientôt	demain
	dans une grande ville	à Lyon
	le soir	à 20 h 30
	nombre de	huit
	le nouveau produit	le XB 27
	émettre le vœu	souhaiter
	être en mesure de	pouvoir
	courir après	poursuivre
c. Des mots concrets…	correspondance	lettre
	communication	exposé, article
	illustration	graphique
	main-d'œuvre	ouvriers
	approche	méthode, moyen
…positifs et actifs	exclure	impliquer
	ancien	moderne
	recul, mythe	progrès, réalité
	perdre	trouver

© Éditions d'Organisation

Un vocabulaire dynamique

Le choix des mots est fondamental. Il faut toujours chercher à n'employer que des mots simples, précis et concrets *(Annexe 8).*

- **Des mots courts et usuels pour être compris instantanément**

Les plus beaux mots du monde ne sont que des sons inutiles si vous ne pouvez pas les comprendre.

Anatole France

Ces mots sont les plus faciles à comprendre. Un mot de plus de deux syllabes ou de plus de 10 lettres oblige l'oreille à une plus forte concentration, ce qui fatigue l'auditeur.

De même, un mot inusité arrête l'auditeur. Éviter le "jargon" est la condition *sine qua non* pour être entendu et compris par des non initiés, c'est-à-dire dans la majorité des cas. En effet, plus un responsable se trouve haut placé dans la hiérarchie, plus il doit diriger un nombre important de spécialistes d'origines différentes. Il lui est donc impossible, en pratique, de connaître parfaitement leurs langages à tous. Si vous développez un sujet conceptuel, donnez des exemples qui permettront à l'auditeur de se raccrocher à quelque chose de familier.

Si j'utilise des mots simples quand je parle, c'est simplement pour être sûr de comprendre ce que je dis.

François Michelin

- **Des mots précis pour éviter toute ambiguïté**

Les mots véhiculent un sens qui doit être le même pour vous et pour vos auditeurs. Ils doivent donc être choisis avec soin, en prêtant attention aux connotations qu'ils entraînent. Ceci implique, en particulier, de remplacer les verbes passe-partout tels que *"avoir", "faire", "mettre", "voir", "dire"* (*"dire"* : 4 pages dans le dictionnaire *Le Robert*, sept sens principaux) par des verbes précis. Dans un discours, il vaut mieux utiliser une répétition qu'un quasi-synonyme qui risque de dénaturer le sens.

Ce qui n'est pas clair, n'est pas français.

Rivarol

De même, le verbe ou le nom juste sont toujours préférables à un autre terme qu'il faudrait préciser par un adverbe ou un adjectif qualificatif.

© Éditions d'Organisation

Annexe 9

Quelques définitions de figures de rhétorique

Rhétorique

Métaphore
Présenter un objet, une personne, en lui substituant, par analogie, un autre terme pour le désigner. *"Cuirassés d'idées préconçues…"*

Hyperbole
Exagérer l'expression pour produire une forte impression, convaincre ou montrer son émotion : *"Ce projet gigantesque"* pour *"Ce grand projet"*

Litote
Atténuer une idée par la négation de son contraire
On atténue (la forme) pour renforcer (l'idée)
"Ce n'est pas mauvais" pour *"C'est très bon"*

Euphémisme
Atténuer la portée d'un mot ou d'une idée : *"Dégraissages"* pour *"Licenciements"*

© Éditions d'Organisation

La principale vertu du langage est la clarté et rien n'en détourne autant que l'emploi de mots peu familiers.

Hippocrate

- **Des mots concrets pour évoquer une image claire et précise**
  Les mots concrets, imagés, sont préférables aux mots abstraits, car ils évoquent une signification précise et claire dans l'esprit de l'auditeur et sont mieux retenus.
  - *Utilisez des comparaisons et des analogies*. C'est particulièrement utile pour un sujet conceptuel et complexe.
  - *Utilisez des effets de rhétorique,* dont l'annexe ci-contre vous donne quelques exemples *(Annexe 9).*

Apprenez à capter et garder l'attention de l'auditoire

Rien ne sert d'avoir préparé un excellent discours si votre auditoire ne vous écoute pas. Aussi, voici quelques conseils :

- **Exploitez les périodes d'attention maximale.** Le niveau d'attention est généralement élevé au début et à la fin du discours. Il faut profiter de ces périodes d'attention maximum pour faire passer les messages clé.
- **Suivez un fil conducteur,** utilisez une idée récurrente (*"I have a dream", "Le peuple, la nation, la France"*).
- **Répétez-vous.** Cela pourrait se résumer à : *"Dites ce que vous allez dire, dites-le, rappelez ce que vous venez de dire"*. À l'écrit, la répétition n'est pas recommandée. Dans l'exposé, elle est souvent utile. Le public n'est pas toujours attentif, des mots peuvent lui échapper. Vous lui permettrez ainsi de rester dans la course. Mais attention, cependant, à ne pas en abuser.
- **Racontez des anecdotes :** le discours s'enrichira avantageusement de petites phrases, de références personnelles.

© Éditions d'Organisation

- **Utilisez l'humour à bon escient :** la plaisanterie, si l'on veut qu'elle ait un impact positif, doit être bien placée et bien racontée. Elle permet, soit de réveiller l'auditoire assoupi, soit de détendre l'atmosphère. C'est cependant un exercice difficile. Les meilleures plaisanteries sont souvent celles qui ne sont pas prévues. Dans tous les cas, veillez à ce que la plaisanterie soit adaptée à l'occasion et à l'audience, "fraîche" et courte et surtout, qu'elle n'embarrasse personne.

Citer les pensées des autres, c'est souvent regretter de ne pas les avoir eues soi-même et c'est en prendre un peu la responsabilité.

Sacha Guitry

- **Utilisez les citations à bon escient :** faire référence à un philosophe, un économiste, un politicien peut appuyer votre message. Utilisez les citations qui parqueront votre auditoire. Par exemple : référence à un syndicaliste devant des représentants syndicaux, à un économiste devant des cadres, etc. Dans tous les cas, n'abusez pas de la citation. Cela pourrait être interprété comme un manque d'idées et une faiblesse du discours.

Réveillez les auditeurs assoupis

L'ennemi mortel des orateurs, c'est la baisse d'attention. Elle est malheureusement inévitable et varie d'un individu à l'autre en fonction de son intérêt pour le sujet, du repas qu'il vient de faire, de son état de fatigue, etc. Typiquement, les auditeurs qui s'enfoncent dans l'ennui ou la lassitude bâillent, toussotent, regardent au plafond ou par la fenêtre, parlent entre eux.

La parole est à moitié à celui qui parle, moitié à celui qui écoute.

Montaigne

La baisse d'attention n'est pas le seul fait de l'auditeur. Elle dépend aussi fortement du talent de l'orateur. Il faut donc rendre le discours dynamique, en faisant varier le rythme. Voici quelques techniques utiles pour réveiller les auditeurs assoupis.

© Éditions d'Organisation

Égayer votre discours en utilisant les animations de PowerPoint© ou autres logiciels de PréAO*

Les logiciels de présentation vous permettent aujourd'hui d'animer vos vues de façon originale et esthétique. Vous pouvez ainsi faire apparaître à l'écran les parties de la vue, petit à petit et dans l'ordre que vous voulez. Pour cela, il vous suffira de programmer votre présentation en choisissant le rythme auquel les lignes apparaîtront et de quelle manière (coulé fondu, en cascade, etc.). Vous pouvez, aussi, pré-définir des animations accompagnées de sons. Si vous désirez appuyer l'un de vos messages forts, faites par exemple apparaître un point d'exclamation en cascade, accompagné d'un son de trompette Ces effets de son portent toujours leurs fruits : même les auditeurs les plus fatigués se redressent soudainement sur leurs chaises et fixent l'orateur, l'air interrogateur. Vous pouvez également inclure des dessins humoristiques. En général, les librairies d'images proposées dans les logiciels de présentation offrent une grande variété d'illustrations drôles, dépeignant une situation ou un sentiment.

Mais comme toujours, point trop n'en faut. N'abusez pas des mêmes effets visuels, qui, à la longue, fatiguent.

Utilisez des rabats plutôt que des caches

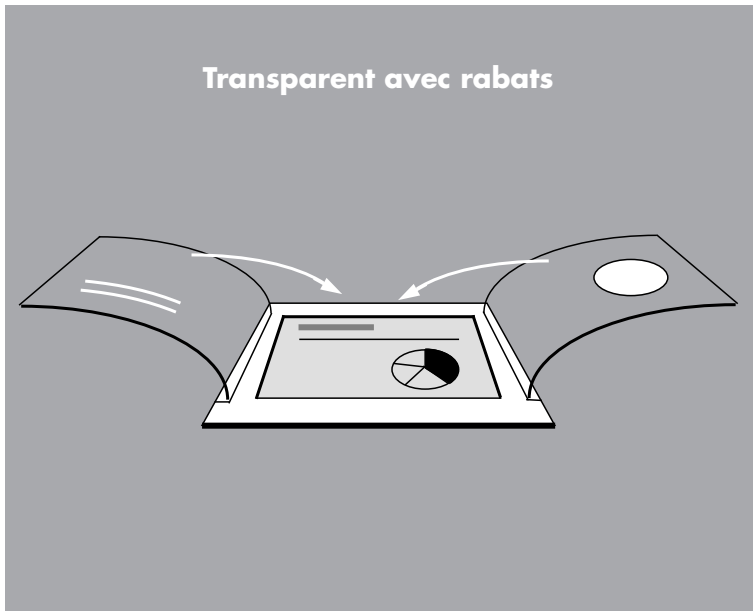
Si vous utilisez des transparents, vous pouvez faire usage de rabats. Aucun auditeur n'aime qu'on lui masque une partie de la vue avec un papier. Certains pensent qu'on insulte leur intelligence, les autres sont plus occupés à deviner ce qu'il y a sous le papier qu'à écouter l'orateur.

* Présentation Assistée par Ordinateur.

© Éditions d'Organisation

Annexe 10

La technique des rabats permet d'animer les vues



© Éditions d'Organisation

La technique du rabat est bien plus efficace. Mettez une partie de l'information sur un acétate séparé, vous le rabattrez sur le transparent de base au moment voulu. Le rabat est collé sur le cadre de montage du transparent, de préférence sur les côtés plutôt qu'en tête ou en pied. Cette technique rend les présentations plus vivantes *(Annexe 10).*

Si vous ne pouvez utiliser que le papier cache, montrez d'abord l'ensemble de la vue. Masquez ensuite la partie d'information que vous révélerez plus tard. La curiosité du public étant satisfaite, il vous écoutera mieux.

Éteignez le projecteur

Un projecteur ne doit pas rester allumé en permanence. L'éteindre reportera l'attention sur vous. Votre commentaire reprendra de la vigueur. Quand on commente trop longtemps des vues, on tombe dans la monotonie. Il faut éteindre le projecteur quand :

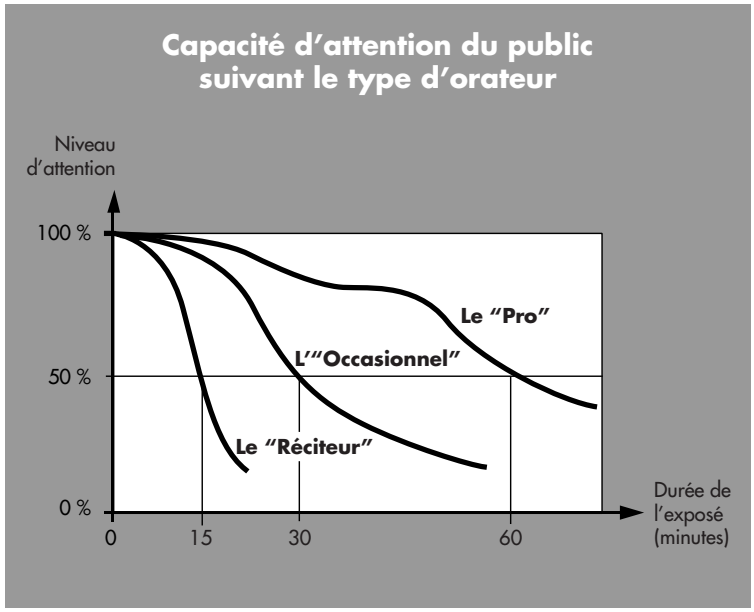
- une longue transition est nécessaire pour amener une nouvelle vue ;
- on répond à une question qui va prendre du temps ;
- un autre orateur vient prendre la suite du discours ;
- à chaque fois qu'on le peut.

L'écran attire instinctivement le regard. Aussi est-il préférable de laisser le projecteur éteint au moment des premiers mots d'introduction. Souvenez-vous, c'est une poignée de main avec ses auditeurs, il faut qu'ils vous regardent et vous écoutent et non qu'ils lisent ce qu'il y a sur l'écran. En règle générale, réduisez l'éclairage ambiant autour de l'écran et accentuez-le au contraire sur les participants. C'est un moyen efficace de les garder éveillés, si votre discours n'est pas suffisamment dynamique.

© Éditions d'Organisation

Annexe 11

La capacité d'attention du public est limitée



© Éditions d'Organisation

Créez des événements

Un événement est quelque chose d'insolite dans le déroulement du discours et qui réveille l'auditoire. Par exemple :

- Utiliser un autre système de projection, combiner transparents et vues d'ordinateur, superposer un transparent par-dessus un écran de projection, etc.
- Utiliser un tableau ou un paperboard pour écrire des remarques, schématiser une idée, etc.
- Accorder une pause café non prévue.
- Questionner un expert ou un membre de l'auditoire sur un point du discours.
- Passer la parole à un autre orateur.
- Renverser intentionnellement son verre d'eau. Le temps de régler l'incident, vous avez créé une diversion.

Maîtrisez votre temps de parole

Un mot de trop détruit toujours son intention.

Schopenhauer

Un bon discours se construit en fonction de l'objectif recherché (informer, obtenir l'adhésion à une idée, entraîner un changement d'attitude ou faire agir) vis-à-vis des destinataires du discours et également du temps disponible. Il est donc particulièrement important de centrer le discours sur les grands messages à faire passer. Ceci implique que le discours soit court et synthétique.

D'autre part, la capacité d'attention d'un public est limitée. Le niveau d'attention de tout public diminue avec le temps et évolue en cycles. Ce phénomène, qui varie d'un individu à un autre, est fonction du talent de l'orateur, de l'intérêt du sujet et de la qualité du support visuel présenté *(Annexe 11).* Cependant, l'attention de l'auditoire a, en général, tendance à décliner après 15 minutes d'écoute.

Aussi devez-vous vous efforcer de limiter la durée de votre discours, si nécessaire en accélérant lorsque le temps manque.

© Éditions d'Organisation

Limitez la durée

La brièveté est la sœur du talent.

Tchekhov

Si vous le pouvez, ne dépassez pas les 15 minutes. Les discours les plus courts sont les plus percutants. C'est en général faisable pour des sujets simples, concrets : lancement d'un produit, recrutement, promotion, départ en retraite, déménagement de l'entreprise, ouverture d'une cantine professionnelle, etc.

Si le sujet est plus complexe, donc plus long, vous pouvez le fractionner en périodes d'environ 30 minutes. Ce sera le cas pour une annonce de résultats, un changement de cap dans la stratégie, la présentation d'un accord d'intéressement, etc. Dans ce cas, vous devrez absolument ménager des pauses ou des périodes de discussion pour permettre au public d'assimiler les messages.

Sachez accélérer

Toute allocution doit être minutée. Lors des répétitions de votre discours (voir ci-après), vous vérifierez donc que vous respectez bien le temps imparti.

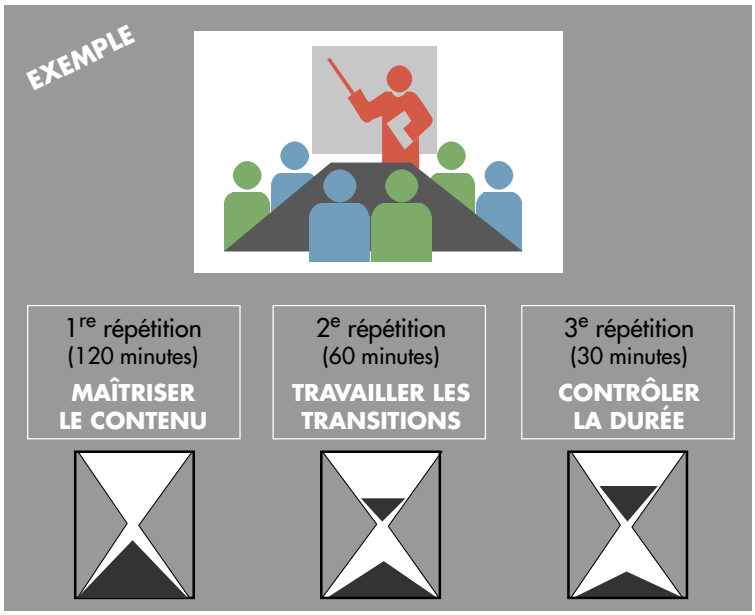
Même si vous êtes pile dans les temps aux répétitions, vous n'êtes jamais à l'abri d'un dérapage en situation réelle. En effet, les perturbations au discours peuvent être nombreuses et vous ne pouvez les prévoir. Par exemple : un intervenant qui dépasse son temps de parole, un retard des auditeurs obligeant à commencer la séance après l'heure convenue, un problème technique tel qu'un vidéoprojecteur ne fonctionnant pas, etc.

Dans tous ces cas où, déjà, votre temps de parole est raccourci, sachez accélérer. Cela ne veut pas dire que vous devrez déclamer à toute vitesse le contenu de votre allocution. Certes, il vous faudra adopter un rythme de parole un peu plus rapide. Mais surtout, sachez sacrifier une partie du discours si le temps manque. Sélectionnez les messages les plus importants, et faites-les passer en priorité. Ne vous attardez pas sur les détails et allez droit au but.

© Éditions d'Organisation

Annexe 12

Pour réaliser une présentation de qualité, il faut répéter trois fois



© Éditions d'Organisation

Programmez les répétitions, comme pour un spectacle

La plupart des orateurs ont le trac. C'est naturel et même salutaire. La bouffée d'adrénaline qui les envahit au début d'un discours les rend plus attentifs à tout ce qui se passe autour d'eux.

Tout le succès d'une opération réside dans sa préparation.

Sun-Tsu

Cette tension est utile, mais elle ne doit pas vous retirer tous vos moyens. La meilleure façon de la réduire est d'arriver bien préparé, confiant dans son message et ses enchaînements, et maître de son discours. Dans ce domaine, le dilettantisme ne pardonne pas. Il faut donc répéter, trois fois même, si l'enjeu est important *(Annexe 12).*

Première répétition pour maîtriser le contenu

La première séance est la revue de détail :

À quoi sert-il de répéter si l'on ne sait pas comment ?

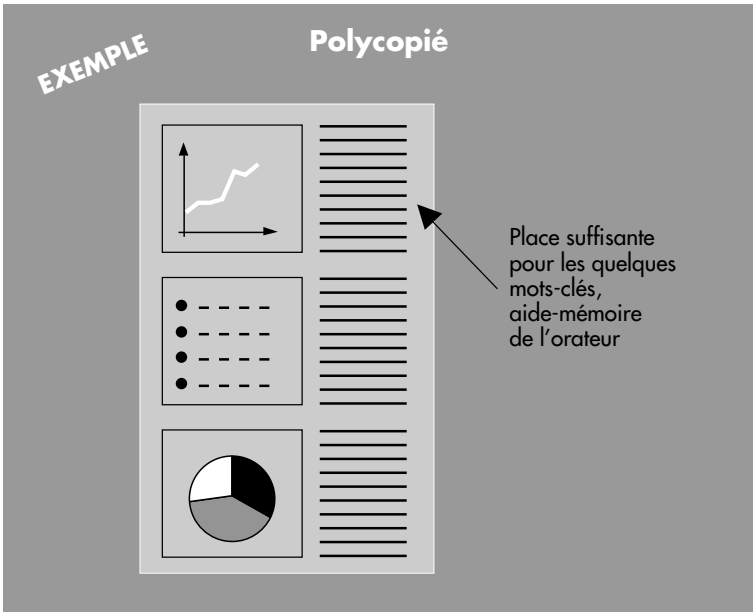
Robert De Niro

- **Répétez votre discours à voix haute** pour vous familiariser avec lui. Vous pourrez ainsi valider, une dernière fois, le contenu et la forme. Supprimez les traits d'emphase, les passages ridicules qui ne vous avaient pas sauté aux yeux lors de la rédaction, repérez les mots difficiles à prononcer.
- **Vérifiez chaque vue,** en grandeur réelle sur l'écran si vous utilisez un support visuel. En effet, des surprises sont toujours possibles, surtout avec les couleurs. Parfois même, l'orateur n'a pas participé à la phase de production du support visuel. Il découvre donc ses vues pour la première fois.
- **Travaillez le développement oral de chaque vue.** Comment la décrire, quels sont les points clés à faire ressortir et dans quel ordre, ce qu'il ne faut pas oublier de dire ou ce qu'il ne faut pas dire, etc.

© Éditions d'Organisation

Annexe 13

Le polycopié avec 3 vues par page est particulièrement bien adapté aux besoins de l'orateur



© Éditions d'Organisation

Deuxième répétition pour travailler les transitions

Les messages qui s'enchaînent sans heurt sont plus faciles à assimiler et, par conséquent, mieux retenus. Il faut donc assurer des transitions souples et, notamment, bien conclure une vue, puis annoncer la suivante. Préparez-vous des aide-mémoire :

- **Transparents :** montez-les sur des cadres en carton ou des chemises plastiques du type Flip-frame™. Sur le cadre, inscrivez en caractères lisibles quelques mots clés pour vous aider. En haut à gauche, comment annoncer la vue ; en bas à droite, comment la conclure et préparer la transaction avec la suivante.
- **Présentations PowerPoint**© et autres logiciels : imprimez votre présentation sous forme de polycopié avec 3 vues par page. Dans la marge de droite, notez vos mots clés *(Annexe 13).*

Troisième répétition pour contrôler la durée de l'exposé

Lors des deux premières répétitions, vous ne vous êtes pas préoccupé de la durée de votre intervention. Il est maintenant temps de le faire. Respecter son temps de parole, c'est, en effet, l'un des devoirs d'un bon orateur.

L'auditeur est toujours sensible à cette marque de respect à son égard. Mieux vaut être trop court que trop long. On a rarement entendu un auditoire se plaindre qu'un exposé soit trop court.

© Éditions d'Organisation

Il est, en revanche, toujours néfaste de dépasser l'horaire :

- Les participants regardent leur montre, s'impatientent et s'irritent. Vous perdez peut-être des supporters.
- Ils en concluent que vous ne savez pas gérer votre temps. Que pensent-ils, en conséquence, de votre aptitude à bien gérer le projet que vous êtes en train de leur présenter ?
- Les autres orateurs pensent que vous êtes en train de leur voler leur temps de parole.

Lors de la troisième répétition, vous devez également vous exercer à prononcer votre discours sans vos notes. Il vous faudra en effet, le moment venu, être convaincant et direct. Vous ne pourrez l'être que si vous arrivez à vous détacher de votre texte. Surtout n'apprenez pas le discours par cœur. Au contraire, imprégnez-vous des mots clés, des temps forts et du rythme, pour pouvoir vous détacher de vos notes le moment venu.

Si possible demandez à un collègue ou à un ami de vous aider à répéter. En effet, rien n'est plus précieux que d'avoir le *"feed-back"* d'un auditeur, avant le jour J. Une autre solution envisageable, si personne n'est disponible, est celle de la vidéo. Filmez-vous à l'aide d'une caméra et limitez votre temps pour que l'enregistrement s'arrête automatiquement. Ainsi, vous verrez si vous respectez le temps imparti et si vous avez su délivrer un bon discours.

Le constat a été fait maintes et maintes fois : les orateurs qui ont ou prennent le temps de répéter leur discours sont largement plus performants. L'exposé est net, les enchaînements sont souples et ils restent toujours dans les limites du temps imparti.

© Éditions d'Organisation

Celui-là est orateur qui peut, sur toute question, parler d'une manière élégante et persuasive.

Cicéron

Parler aux autres est un art difficile et suppose de trouver un véritable accord, un niveau de compréhension avec votre auditoire. Si tellement d'orateurs nous laissent indifférents, c'est surtout parce qu'ils refusent de se mettre à notre niveau ou n'y arrivent pas. Ils finissent par donner l'impression qu'ils ne parlent qu'à eux-mêmes ou bien à des auditeurs invisibles.

Les bons orateurs réussissent, eux, à faire passer leur message, tout en suscitant l'intérêt de leur public. Les auditeurs sont suspendus à leurs lèvres, adoptent les mêmes postures et sont "en communion" avec lui. Mais pour parvenir à cet état de grâce, il faut savoir :

- Se faire comprendre de son public,
- Convaincre,
- Sans oublier le préalable indispensable, se faire entendre.

Faites-vous bien comprendre

L'essentiel, quand on prononce un discours, est de se faire comprendre. La toute première perception que le public aura de votre discours sera la mélodie, puis la construction des phrases. Mélodie et construction seront vos premiers alliés.

Des phrases correctement construites

Il n'y a pas de honte à être compris du premier coup.

Philippe Bouvard

Il faut d'abord écrire un discours en bon français. Faites des phrases courtes et simples. Évitez l'addition de conjonctions de coordination inutiles. Si vous choisissez de vous servir de constructions logiques, pensez à rester conséquent. Si vous annoncez un *"d'une part",* vous devez le balancer par un *"d'autre part".* Si vous énumérez des points, ne vous trompez pas dans l'ordre logique et n'oubliez pas de tous les évoquer.

© Éditions d'Organisation

Dans tous les cas, prenez le temps de peser vos mots, d'organiser vos phrases et d'énoncer clairement votre message. Tout comme à l'écrit, il est aussi important, à l'oral, d'éviter les défauts de langue. Ainsi, les pléonasmes, les onomatopées ou l'abondance des conjonctions de coordination constituent de vrais poisons.

Une expression orale sobre et dépouillée pour mieux convaincre

L'art de persuader consiste autant en celui d'agréer qu'en celui de convaincre.

Pascal

Tout verbiage ou délayage est à proscrire. La faute la plus couramment rencontrée étant le pléonasme, il faut y porter une attention particulière. C'est en fait notre désir d'être plus convaincant qui nous pousse à surenchérir. Pourtant, plus les phrases sont courtes, plus elles seront entendues, donc retenues par l'auditoire.
Les quelques exemples suivants vous rappelleront sans aucun doute un air déjà entendu *: "j'ajoute en plus", "il a été contraint malgré lui", "on a préparé à l'avance", "il est monté en haut", "si on fait l'analyse de la synthèse des informations"*…

Dans la même logique, l'emploi de superlatifs est souvent abusif : "*nous avons limité les frais au maximum"*.

Une mélodie qui réveille

Elle est produite par les variations de hauteur de voix et a deux fonctions principales :

- **Une fonction intellectuelle.** Elle met en exergue la façon de penser de l'orateur. Par exemple, ce sont les intonations ouvrantes, ou montantes, qui créent une attente ou attirent l'attention ; les intonations fermantes, ou descendantes, qui répondent à une attente et concluent.
- **Une fonction affective.** Elle souligne l'engagement de l'orateur. Selon les cas, la fonction affective est naturelle ou travaillée. Ainsi, une même exclamation peut exprimer différents sentiments. La fonction affective peut

© Éditions d'Organisation

donc être source de malentendus : le ton de la phrase, sa mélodie, sont interprétés différemment par celui qui parle et celui qui écoute. Exemple : "*Pourquoi me parlez-vous sur ce ton… ? Moi ? Mais pas du tout, vous vous trompez !"*

Pas de tics de langage

Il ne suffit pas de bien écrire un discours, encore faut-il le prononcer correctement. Les hésitations, exclamations ou autres onomatopées viennent en effet le perturber. Lorsque l'orateur ne s'est pas assez bien préparé, le discours est truffé de *"bon, quoi, euh…"* qui rompent l'agencement des phrases et ruinent toute homogénéité. On assiste ainsi à des ruptures de construction, le complément attendu ne venant pas.

Ces "scories" indisposent l'auditoire et peuvent le déconcentrer. Le message passe alors moins bien, la forme prédomine, au détriment du fond. Évitez donc d'utiliser toutes ces expressions qui ne font que remplir les silences : "*s'agissant de", "par le fait que", "concernant", "pour ce faire", "par ailleurs", "pour autant", "au jour d'aujourd'hui"*… Évitez également d'utiliser invariablement les mêmes mots qui prêteront à sourire et vous "colleront dorénavant à la peau". Le meilleur moyen de chasser ces tics parlés inopportuns est de vous faire filmer, en vidéo. Vos défauts vous apparaîtront mieux et vous pourrez ainsi vous efforcer de les corriger.

Attachez-vous à convaincre votre public

Tout ce qui n'est pas retenu n'est pas dit.

F. de Closets

Dans une intervention publique, rien ne sert d'être entendu et compris si l'on échoue à convaincre. Remporter l'adhésion des auditeurs est le but ultime du manager orateur. Pour cela, deux armes sont à votre disposition : ce qu'on appelait autrefois la rhétorique et les attitudes de persuasion.

© Éditions d'Organisation

Employez les figures de style avec modération

L'emploi des figures de style empruntées à la rhétorique ancienne peut vous aider à rendre votre discours plus attrayant. Mais n'en abusez pas : utilisées sans discernement et répétées inutilement, elles peuvent en effet devenir des "ficelles" trop apparentes et perdre ainsi leur impact.

Voici les sept figures de rhétorique les plus employées et les plus utiles : la comparaison, la métaphore, la répétition, l'exagération, la litote, l'euphémisme et l'ironie.

- **La comparaison**
  Elle permet de frapper l'imagination et de mettre en situation. Pour bien l'utiliser, il faut tenir compte des trois éléments qui la composent : la chose réelle dont on parle, la chose figurée dont on se sert pour mettre en valeur la chose réelle et le "mot outil" qui permet de relier les deux termes *("comme", "semblable à", "pareil à"…)*. Si la comparaison peut être un bon moyen de renforcer une idée ou un message, il ne faut pas en abuser. Il est également souhaitable d'éviter les comparaisons toutes faites qui viennent alourdir le style *: "sourd comme un pot"*, *"muet comme une carpe"*, *"laid comme un poux"*. Une bonne comparaison n'est pas un cliché.

- **La métaphore**
  Elle présente de manière inattendue et frappante une personne, un objet ou une idée en lui substituant, par analogie, un autre terme pour le désigner. La différence avec la comparaison tient dans la suppression du "mot-outil".

  Exemple : Dans *l'Étranger*, Camus remplace une comparaison par une métaphore lorsqu'il fait dire au narrateur *: "Je ne sentais plus que les cymbales du soleil sur mon front" au lieu de "le soleil me frappait le front comme des cymbales".*

© Éditions d'Organisation

- **La répétition**
  Mère de toute pédagogie, la répétition permet de renforcer une idée et de combattre l'inattention de l'auditoire. Même si l'on répugne à l'utiliser, sans doute par réflexe acquis, les répétitions étant proscrites dans toutes les rédactions que nous avons écrites dans notre jeunesse, la répétition est un bon moyen "d'enfoncer le clou" et de convaincre. Dans un discours, la répétition est souvent indispensable et peut porter sur un substantif, un verbe, un adjectif ou un adverbe.

  Exemple : *"Quant aux élections législatives, elles auront lieu dans les délais prévus par la Constitution, à moins qu'on entende bâillonner le peuple français tout entier, en l'empêchant de s'exprimer, en même temps qu'on l'empêche de vivre, par les mêmes moyens qu'on empêche les étudiants d'étudier, les enseignants d'enseigner, les travailleurs de travailler"* (Charles de Gaulle).

  Plus généralement, si l'on veut être bien compris et bien retenu, il faut *"dire ce que l'on veut dire, le dire, et rappeler ce que l'on vient de dire".*

- **L'exagération ou hyperbole**
  Elle est surtout utilisée pour transmettre une émotion, une conviction. C'est un bon moyen de persuasion qui souligne l'engagement de l'orateur.

  Exemple : quand Barrès plaidait pour la restauration des églises aux frais de l'État et que Jaurès proposait d'aller lui-même sur place vérifier certaines des scènes décrites par Barrès, ce dernier s'écria en pleine Chambre : *"Jaurès au milieu de l'église de mon village, j'aimerais mieux qu'elle croulât !"*.

  Comme la comparaison, l'exagération doit cependant être maniée avec précaution. Elle peut, en effet, apparaître comme un simple procédé pour marquer les esprits. Dans un discours politique par exemple, l'exagération risque d'accentuer la méfiance des auditeurs, au lieu de les convaincre de la justesse des idées défendues.

© Éditions d'Organisation

- **La litote**
  C'est, si l'on veut, l'inverse de l'hyperbole. Au lieu d'affirmer avec force une idée, la litote consiste à l'atténuer par la négation de son contraire.

  Exemple : dire "*ce n'est pas mauvais"* au lieu de "*c'est très bon"*. La litote permet d'atténuer une critique. En parlant de résultats financiers très mauvais, on pourra par exemple dire qu'ils ne sont pas aussi bons que les précédents.

- **L'euphémisme**
  Cette figure de style ressemble à la litote. Comme elle, elle adoucit un terme qui pourrait être mal ressenti par l'auditoire.

  Exemple : dire "*disparu"* pour "*mort"* ou "*enveloppé"* pour "*gros"*. L'écueil à éviter est que l'euphémisme tourne au ridicule.

  La volonté farouche d'être *"politically correct"* peut en effet se retourner contre l'orateur qui donnera l'impression de ne jamais avoir le courage de ses opinions.

- **L'ironie**
  L'ironie appartient, comme l'euphémisme, au même groupe de figures de rhétorique : les antiphrases. L'ironie est une arme redoutable pour attaquer ou se défendre. Plus elle est drôle ou humoristique, plus elle a d'impact.

  Exemple : En parlant de la révolution française, Baudelaire commença une de ses phrases ainsi : *"Lorsque Marat, cet homme doux, et Robespierre, cet homme propre, demandait, celui-là, trois cent mille têtes, et celui-ci, la permanence de la guillotine…".*

  Aujourd'hui, l'ironie est l'une des armes favorites des hommes politiques. Elle permet de concocter ces petites phrases assassines dont raffolent les journalistes. Abattre ses contradicteurs en mettant les rieurs de son côté reste une technique de persuasion très efficace.

© Éditions d'Organisation

Toutes les figures de rhétorique présentées ici peuvent vous permettre de moduler votre discours afin d'être plus convaincant. Mais souvenez-vous que l'efficacité de ces figures est fonction de votre engagement affectif et du respect de principes : privilégier la cohérence, rester sobre, veiller à l'originalité, ne pas en abuser.

Utilisez les ressorts de la persuasion

Une seule démonstration me frappe plus que cinquante faits.

Diderot

Les figures de rhétorique ne suffisent pas à convaincre un auditoire. Leur emploi abusif peut vite conduire à la langue de bois. Il est donc important de connaître les ressorts de la persuasion. C'est l'étude des effets persuasifs et dissuasifs. Nous présentons ici 16 effets, regroupés suivant les quatre styles de dialectique utilisés pour convaincre un auditoire : la logique, la tactique, la contrainte et l'émotivité*.

- **La logique**
  Les quatre effets de la logique permettent de satisfaire le besoin de compréhension de l'auditoire.

Un langage est une logique. On écrit bien lorsqu'on exprime une idée ou une sensation par le mot juste. Tout le reste n'est que pompons et falbalas.

Émile Zola

  - *Démonstration.* Elle aide les auditeurs à comprendre la logique du discours. Elle utilise les syllogismes *(voilà, or, donc)* et les chaînes déductives et causales *(parce que, en conséquence, c'est pourquoi)*. Tout un chacun est coutumier de l'effet démonstratif. Les enseignants nous ont appris depuis le plus jeune âge à le manier dans les rédactions. Dans un discours, il rassure l'auditoire en soulignant un enchaînement logique.

* Nous nous appuyons ici sur les travaux de Lionel Bellenger qui a étudié les effets permettant d'emporter ou non l'adhésion de son public et reprenons la classification de son livre *L'expression orale* (Paris, Éditions E.S.F., 1984).

© Éditions d'Organisation

- *Compétence.* Elle assoit la crédibilité de l'orateur. Il suffit pour cela d'énoncer clairement et fermement des chiffres, des références, des témoignages… La compétence est reconnue par l'auditoire, si tant est que les affirmations soient vraies et justes. Toute tentative de bluff ou toute approximation dans ce domaine est à proscrire.
- *Résolution.* Elle bouscule les habitudes des auditeurs, en proposant une solution inattendue. La solution même est valable parce qu'elle existe, qu'elle est énoncée, qu'elle concerne l'auditoire et qu'elle est présentée comme *réponse à*. Cependant, pour vendre une solution, il faut également en expliquer ses modalités de mise en œuvre. Sans cela, l'effet persuasif sera incomplet, donc caduc.
- *Méthode.* Elle donne une plus grande crédibilité et un vrai aplomb à l'orateur grâce au confort qu'elle procure à l'auditoire. En effet, ce dernier accordera volontiers sa confiance à l'intervenant qui l'aidera à avancer, en clarifiant les objectifs tout en structurant la réflexion du groupe et en ordonnant les problèmes.

◆ **La tactique**

Les quatre effets de la tactique s'appuient sur les systèmes de valeurs de l'auditoire.

- *Évidence.* L'effet d'évidence s'obtient en mettant en avant la certitude des faits et la conviction du manager orateur. Il se traduit souvent par l'affirmation du bon sens. Il s'appuie sur des valeurs stables et reconnues par le groupe. Il doit s'accompagner d'une diction soutenue, de gestes nets et tranchés.
- *Bonne foi.* Elle est la ressource de celui qui affirme son engagement, qui a tout mis en œuvre pour que cela marche, qui dit la vérité, qui parle en connaissance de cause. Les auditeurs sentent ici que celui qui parle est sincère, qu'il exprime un authentique engagement. Cet effet s'accompagne toujours de postures et de gestes ouverts vers l'auditoire.

© Éditions d'Organisation

- *Principe.* Il impose un mode de raisonnement, des règles, des convenances ou des usages. L'orateur "*vend"* ici une manière d'être, en disqualifiant les autres. Il définit certaines règles du jeu que tous doivent accepter au départ.
- *Porte-parole*. Cet effet assoit l'autorité et l'ascendance de l'orateur. Ce dernier ne parle plus en son nom, mais en celui d'un groupe, d'une personne, de certaines valeurs… Cet effet se traduit par des énoncés globalisants.

  Exemples : "*La France a…" ; "L'entreprise nous impose…" ; "Gagner des marchés exige de nous de…"*

◆ **La contrainte**

Les quatre effets de la contrainte s'efforcent de canaliser l'attention de l'auditoire et de l'amener à accepter ce qu'on lui dit.

- *Doute.* Il tend à déstabiliser les arguments éventuels des détracteurs ou à bousculer leurs habitudes. Ainsi, il est souvent payant d'anticiper les critiques et d'y répondre avant qu'elles ne s'expriment.

  Exemple : "*certains pourraient bien sûr me répondre que…., pourtant…"*.

  L'effet de doute trouve souvent sa place dans des moments de tension : début, fin, conflit, flottement, passage en force.
- *Intimidation.* C'est une arme précieuse dans le cas d'un rapport de forces déséquilibré. Bien que l'intimidation ait longtemps été présentée comme l'une des ressources de la persuasion, elle peut néanmoins être perçue comme un moyen de chantage. Il faut ne faut donc s'en servir qu'avec précaution.

  Exemple : "*Ou bien vous décidez de faire un effort ou nous devrons…" ; "Vous acceptez les 10 % de rabais, ou on ne discute plus…"*

© Éditions d'Organisation

- *Implication.* Elle met en action les interlocuteurs en s'appuyant sur leur propre logique. Cet effet doit être appliqué avec tact, sinon il peut déclencher un rejet, une dérobade de la part de l'auditoire. Il comporte cependant une forte valeur subjective, car il met le public en situation d'agir. Exemple : "*Vous avez constaté par vous-même…" ; "Vous avez déjà vous-même obtenu…" ; "Vous voulez vous engager dans…"*
- *Exemplarité.* Elle fait valoir le comportement, les idées du manager comme des gages de réussite, des preuves de ce qu'il faut faire. L'exemplarité ne devient persuasive qu'à partir d'un minimum d'adéquation avec le sujet abordé.

◆ **L'émotivité**

Les quatre effets de l'émotivité cherchent à troubler temporairement l'auditoire en s'adressant à son affectivité.

- *Complicité.* Elle instaure un climat de connivence et de compréhension réciproques avec l'auditoire. Elle exige cependant écoute et maîtrise de soi pour ne pas éveiller les soupçons des auditeurs.

  Exemple : "*Nous sommes bien sûr tous d'accord…" ; "Nous avons vu ensemble…" ; "Je partage tout à fait votre avis sur…"*
- *Insistance.* Elle polarise l'attention du public. Elle impose, remet en mémoire, renforce le caractère de certitude et d'évidence. Cet effet peut s'exprimer par un changement dans l'intonation de la voix et dans la répétition. Il doit être soutenu par un véritable engagement physique de l'orateur.

© Éditions d'Organisation

Il ne suffit pas de parler, il faut parler juste.

Shakespeare

- *Bonne volonté.* Elle joue sur le rapport de forces et consiste à accepter des concessions, aussitôt présentées comme normales, mais suffisantes. L'effet de bonne volonté exige bien fondé et fermeté puisque c'est ouvrir, admettre, pour mieux imposer plus tard et ne plus rien remettre en cause.
- *Émotion.* Elle vise la sensibilité de l'auditoire. L'émotion de l'orateur se veut contagieuse et une véritable intimité, une communion avec le public. Cet effet peut créer des conditions plus favorables à l'accueil d'idées ou d'opinions qui auraient, d'ordinaire, buté sur des convictions préétablies et difficiles à remettre en cause.

Maîtriser l'art oratoire, perfectionner son expression orale sont, on l'a compris, un travail de longue haleine. Pour cela, il faut développer deux qualités essentielles : l'engagement de soi et la volonté de rentrer en contact avec les autres. Dans cet esprit, vous pourrez sélectionner deux ou trois éléments de cette partie que vous choisirez d'améliorer rapidement. Dans votre démarche, n'oubliez jamais que, le plus important, ce sont ceux qui vous écoutent. Vous parlez toujours à quelqu'un de quelque chose et non pas de quelque chose à quelqu'un.

© Éditions d'Organisation

N'oubliez pas le préalable indispensable : tout simplement articuler

Un discours ne sert à rien s'il n'est pas correctement entendu et compris de ses auditeurs. Cet aspect ne doit donc en aucun cas être négligé. Mais contrairement à ce que l'on pourrait croire, il n'est pas nécessaire de parler fort pour être entendu. En revanche, il faut articuler et avoir une bonne diction pour renforcer le message et aider les auditeurs à mieux retenir le fond du discours.

En effet, notre articulation est souvent molle et déficiente. Nous mangeons les mots, escamotons les syllabes internes, oublions les finales. Toute paresse de ce genre peut être perçue, au choix, comme du mépris, du laisser-aller ou du manque de conviction. À l'inverse, articuler distinctement représente une marque d'attention pour l'auditoire. Celui-ci comprend que l'orateur veut lui transmettre et partager un message.

Pour articuler, il faut ouvrir la bouche. Parler dans sa barbe peut, à la rigueur, passer lors de conversations privées, mais cette habitude devient rédhibitoire devant un auditoire. Articuler consiste à faire "sonner" les consonnes et différencier les voyelles*.

Faites "sonner" les consonnes

Vous pouvez vous exercer à faire sonner les consonnes. On distingue quatre types de consonnes :

- **Les occlusives.** Elles s'obtiennent par la fermeture complète et momentanée du passage de l'air. On distingue trois types d'occlusives :
  - *Les bilabiales ou les explosives* (P et B), obtenues par la fermeture des lèvres, puis par leur ouverture brutale, comme une explosion.

* Voir Marguerite Peyrollez, M.L. Bara et Tovar, *Manuel de Phonétique et de Diction françaises,* Paris, Larousse, 1954.

© Éditions d'Organisation

- *Les dentales* (D et T), obtenues par le contact de la langue avec les dents de la mâchoire supérieure.
- *Les palatales* (K et G), obtenues par le contact de la langue avec le palais.

◆ **Les constrictives.** Elles s'obtiennent par un resserrement du passage de l'air. On distingue deux types de constrictives :

- *Les chuintantes* (CH et J), obtenues en resserrant le passage de l'air par un contact entre la langue et les dents de la mâchoire inférieure.
- *Les labio-dentales* (F et V), obtenues par un contact entre les dents de la mâchoire supérieure et les lèvres inférieures.

◆ **Les nasales.** Elles produisent tout simplement un son nasal. On trouve trois types de nasales :

- *La sonorité M,* obtenue bouche fermée sans aucun contact entre le palais, les dents et la langue.
- *La sonorité N,* obtenue bouche ouverte en créant un contact entre le bout de la langue et le palais.
- *La sonorité GN,* obtenue bouche ouverte en appliquant la langue contre le palais.

◆ **Les liquides.** Elles donnent l'impression de couler. Ce sont :

- *La sonorité L,* obtenue en mettant en contact le bout de la langue enroulée sur elle-même et le palais.
- *La sonorité R,* obtenue par une vibration de la glotte.

© Éditions d'Organisation

Différenciez les voyelles

Appuyer sur les consonnes constitue un bon moyen de vous faire mieux entendre de votre public. Mais il est tout aussi important de bien prononcer les voyelles. En effet, les voyelles et les sons vocaliques diffèrent fondamentalement des consonnes, pour lesquels les cordes vocales ne rentrent pas en action. Différencier les voyelles améliore la clarté de votre discours. Pour cela, vous devez distinguer deux grands types de voyelles :

- **Les voyelles orales,** pour lesquelles la voûte du palais remonte et l'air ne remonte pas dans les fosses nasales.

  On distingue deux sortes de voyelles orales :

  - *Les voyelles fermées :* O, U, I, é, OU, EU
  - *Les voyelles ouvertes :* A, O, è, EU, E

- **Les voyelles nasales,** pour lesquelles la voûte du palais est en position basse. Elles sont au nombre de quatre : UN, IN, AN, ON.

Les personnes qui ne différencient pas les voyelles orales des voyelles nasales ont une voix nasillarde, désagréable pour tout auditeur. La mobilité du voile du palais est déficiente et les sons vocalisés sont tous nasalisés.

Si vous désirez vous exercer pour perfectionner votre prononciation, vous trouverez de nombreux manuels sur le marché. En général, ils vous proposent des phrases absurdes, difficilement prononçables, à réciter le plus correctement possible. Qui ne connaît par exemple : *"dis-moi gros gras grand grain d'orge, quand te dégros gras grand grain d'orgeras-tu ?"* Si vous voulez réellement obtenir des résultats avec ces méthodes, ne vous contentez pas de réciter, mais au contraire essayez d'exprimer des sentiments et des intentions.

© Éditions d'Organisation

Nous espérons ici avoir mis en relief l'importance primordiale de l'articulation dans le discours. Et s'il ne fallait retenir qu'une leçon ce serait celle-ci : pour articuler, desserrez les mâchoires, ouvrez la bouche, rendez vos lèvres plus mobiles et prenez conscience du rôle essentiel de la langue pour la création de "bons" bruits.

© Éditions d'Organisation

TRAVAILLEZ LE FOND DE VOTRE INTERVENTION

RECUEILLEZ ET SYNTHÉTISEZ LA "MATIÈRE"

STRUCTUREZ VOTRE INTERVENTION EN FONCTION DE VOTRE AUDITOIRE ET DE VOS OBJECTIFS

D'UN COUP D'ŒIL

RECUEILLEZ ET SYNTHÉTISEZ LA "MATIÈRE"

Rassemblez et synthétisez les données nécessaires

- **Recueillez les données**
- **Structurez les données grâce à deux techniques de base**

Définissez les grands messages que vous voulez faire passer

- **Identifiez votre message clé**
- **Précisez les points clés que vous voulez absolument faire passer**

© Éditions d'Organisation

RECUEILLEZ ET SYNTHÉTISEZ LA "MATIÈRE"

Maintenant que nous avons vu la manière de se préparer à délivrer un bon discours, il nous faut traiter le "cœur" du problème, c'est-à-dire la préparation du discours lui-même ; ceci implique un double travail :

- *Le recueil et la synthèse des données nécessaires ;*
- *Leur mise en forme.*

Cette deuxième partie aborde donc :

- *La manière de recueillir des données et d'en tirer des idées ;*
- *La méthodologie de structuration des idées, d'abord pour identifier les idées clés que l'orateur veut "faire passer", puis pour les communiquer le plus efficacement possible, en fonction de son objectif et de son auditoire.*

On ne peut se passer d'une méthode pour se mettre en quête de la vérité des choses.

Descartes

© Éditions d'Organisation

RASSEMBLEZ ET SYNTHÉTISEZ LES DONNÉES NÉCESSAIRES

Ceux qui digèrent le mieux leurs pensées afin de les rendre claires et intelligibles peuvent toujours le mieux persuader de ce qu'ils proposent.

Descartes

Le premier travail de l'orateur consiste à recueillir les données pertinentes qui lui permettront de "supporter" les idées énoncées dans son discours pour le rendre convaincant. Puis, de ces données, il doit tirer des idées qui en expriment la signification. Enfin, il faut structurer ces idées pour arriver, par étapes successives, à l'idée maîtresse de son discours.

L'analyse/synthèse constitue la première phase du travail de préparation. Face à une masse de données, vous devez dégager l'idée maîtresse de votre discours. Pour ce faire, à côté des techniques traditionnelles de résolution de problème, vous pourrez utiliser un outil efficace de synthèse de l'information, la technique des regroupements successifs.

Recueillez les données

Pour recueillir les données nécessaires à la préparation de votre exposé, vous avez deux moyens à votre disposition : la recherche documentaire et l'interview.

Nous ne pouvons ici que survoler ces deux techniques qui demanderaient chacune un ouvrage complet. Mais un certain nombre de conseils pratiques pourront vous aider.

La recherche documentaire, première étape indispensable

Celui qui rencontre le plus de succès dans la vie est celui qui est le mieux informé.

Disraeli

La somme des connaissances disponibles ne cesse de s'enrichir : une nouvelle publication scientifique ou technique voit le jour toutes les quatre minutes, plusieurs centaines de milliers de brevets sont déposés chaque année, et des millions d'articles sur les entreprises, les produits, les marchés et les règlements sont publiés tous les ans.

Parallèlement, les moyens d'accéder à ces informations sont de plus en plus performants. Des experts estiment que la masse stockée sur les bases de données en ligne atteint 80 % du savoir de l'humanité. Aujourd'hui, pratiquement toute la production d'informations professionnelles – renseignements financiers sur les entreprises, plaquettes et rapports annuels,

© Éditions d'Organisation

études de marché, articles de presse, données socio-économiques, publications scientifiques, etc. – est systématiquement archivée et structurée sur support électronique.

Étant donnée l'abondance des renseignements disponibles, vous devrez établir une véritable stratégie préliminaire pour votre recherche, afin de gérer au mieux le temps, souvent limité, dont vous disposerez pour cette tâche. À vous de choisir entre :

- La consultation d'un serveur en ligne à partir de votre ordinateur ;
- Une visite dans un centre de documentation spécialisé.

Serveurs en ligne

Les nouveaux moyens de communication offrent à chacun la possibilité d'accéder à de véritables mines d'informations, par le biais des serveurs publics sur Internet, consultables gratuitement ou des bases de données en ligne, dont l'accès est payant.

- **Serveurs publics sur Internet**
  Le nombre de sites présents sur le réseau Internet est en croissance exponentielle depuis 1994. La qualité des services offerts par ces sites est aujourd'hui tout-à-fait appréciable.

  Les moteurs de recherche permettent aux personnes peu familières avec le réseau mondial de localiser rapidement les pages Web présentant un intérêt pour leur recherche. Les moteurs les plus connus sont *Google*, et *Yahoo*. Ils indiquent, à partir de mots clés tapés par l'utilisateur, les sites les plus appropriés et leur adresse, facilement atteignable grâce aux liens hypertexte.

  Les moteurs de recherche sont également utiles dans le cas où l'utilisateur ignore l'adresse complète du site d'une entreprise ou d'un journal sur lequel figurent des informations pertinentes.

© Éditions d'Organisation

- *Sites de la presse "sérieuse"*
  Internet donne accès à une multitude de pages, mais les informations fournies peuvent parfois manquer de fiabilité, d'objectivité ou de précision. Il peut être intéressant de consulter les sites de la presse "sérieuse" :
  - *magazines "business",* comme *The Economist* ou *Business Week*, qui proposent les articles des numéros récents et un système de recherche par mot clé sur les numéros plus anciens ;
  - *quotidiens financiers* tels que *Les Échos* et *La Tribune,* qui offrent la possibilité de consulter d'importantes bases de données économiques et boursières moyennant une somme modique, sans oublier le *Wall Street Journal* et le *Financial Times*, ou d'information générale *(Le Monde, The New York Times).*
- *Serveurs gouvernementaux*, qui donnent des bilans et perspectives sur les situations micro et macroéconomique ou sur des secteurs particuliers ;
- *Pages de certaines universités,* pouvant contenir des résultats d'études ou d'enquêtes ;
- *Sites des entreprises,* dans lesquels figurent des informations sur les produits et services proposés, ainsi que, la plupart du temps, sur l'organisation interne, les principaux responsables et les derniers résultats financiers. Aujourd'hui, pratiquement toutes les grandes entreprises possèdent leur site.

◆ **Bases de données en ligne**
Les bases de données en ligne offrent un service plus complet. Elles fournissent un panel d'informations très vaste dans les domaines les plus divers (politique, industriel, économique, haute technologie, scientifique, médical, etc.). Leur inconvénient majeur est leur coût d'accès :

- montant forfaitaire pour l'abonnement ;
- frais supplémentaires en fonction de la recherche.

© Éditions d'Organisation

Les bases de données en ligne que nous trouvons les plus utiles sont :

- *Standard & Poor's Compustat*
  Cet outil est fondé sur la connaissance précise et étendue des marchés et entreprises par l'une des principales agences de notation. Son champ d'action est mondial, grâce à la base Global Vantage qui présente les informations financières clé de nombreux types de secteurs industriels et des services ; les historiques de plus de 10 000 entreprises, sur les plans financier et marketing, et les indices des prix de plus de 90 pays.

- *Lexis-Nexis*
  Cette base est la combinaison de deux sources d'information comptant parmi les mieux documentées :

  – *Lexis* contient tous les textes de lois en vigueur aux États-Unis, et il permet également de se documenter sur les textes en vigueur en Angleterre, en France et au Canada ;

  – *Nexis* fournit des informations d'intérêt général et sur le monde des affaires, grâce au recueil de publications régionales, nationales et internationales et de diffusions des grands réseaux radiophoniques et de télévision. Ce service donne également accès aux états des entreprises, marchés et industries.

- *Dun & Bradstreet*
  Cette base propose quatre types de renseignements : les rapports d'activité de la plupart des entreprises basées aux États-Unis ; des évaluations spécifiques de fournisseurs ou partenaires potentiels ; des informations sur plus de 17 millions d'entreprises dans le monde et des rapports sur les perspectives marketing de marchés et segments de marchés.

© Éditions d'Organisation

- *M.A.I.D (Market Analysis and Information Database)*
  Ce service contient 6 catégories :
  - *Researchline* propose plus de 45 000 études de marché réalisées par les plus grands cabinets ;
  - *Newsline* donne accès aux journaux et magazines de plus de 190 pays ;
  - *Wireline* fournit les informations des grandes agences de presse actualisées chaque minute ;
  - *Companyline* offre les rapports financiers des entreprises ;
  - *Brokerline* présente les analyses de grandes institutions de courtage ;
  - *Countryline* permet de connaître la situation conjoncturelle de chaque pays et les prévisions d'évolution.

- *DAFSA*
  Ce fournisseur de service est le spécialiste français de l'information économique, sectorielle et financière. Il est l'un des premiers pôles d'intelligence français et européen.

  Ses trois métiers sont : les bases de données financières et sectorielles ; l'analyse financière ; et l'analyse sectorielle.

Centres de documentation spécialisés

Il existe aujourd'hui des espaces de documentation spécialement dédiés aux entreprises. Certains offrent, en plus des informations sur support écrit, vidéo ou CD-Rom, un accès aux bases de données en ligne décrites dans les pages précédentes. Ceci est particulièrement intéressant et économique pour celui qui fait des recherches ponctuelles et qui n'a pas ainsi à payer l'abonnement forfaitaire.

© Éditions d'Organisation

Trois centres parisiens sont aujourd'hui particulièrement bien équipés pour répondre aux interrogations :

- **L'Infothèque-Entreprise du Pôle Universitaire Léonard de Vinci.** L'Infothèque permet également d'avoir accès à des bases de données en ligne.
- **La Médiathèque-Entreprise de la Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette.** Elle a été conçue pour fournir aux petites entreprises un accès privilégié à l'information. Elle leur permet d'accéder à un très vaste ensemble de sources d'informations économiques, industrielles, scientifiques et techniques dans des conditions adaptées.
- **Le Centre d'Observation Économique de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.** Le COE constitue l'un de premiers centres français de conjoncture et de prévisions économiques à vocation nationale et internationale. On peut y trouver des informations macroéconomiques sur la conjoncture et la situation des entreprises d'une industrie ou d'une zone géographique donnée.
- **Le Centre de Documentation du S.I.R.P.A.** (Service d'Information et de Relations Publiques des Armées). Il couvre 3 domaines : la Défense, la Géostratégie et les relations internationales ainsi que la Communication.

L'interview, un outil essentiel

L'interview constitue un outil de base pour la collecte d'informations. Elle fait appel à un processus spécifique et doit être conduite avec méthode.

© Éditions d'Organisation

Un outil universel

Tous les métiers ont recours à l'interview pour recueillir des informations : depuis le vendeur qui tente de cerner les besoins d'un client potentiel pour mieux adapter son argumentaire de vente, jusqu'au technicien venu faire une réparation chez vous et qui doit identifier les causes d'un problème dont vous lui décrivez les symptômes.

Pour certaines professions, il s'agit d'un processus vital. Pour un consultant, par exemple, conduire des interviews est une activité de base tout au long de sa carrière.

Cette technique exigeante réclame des efforts continus pour atteindre un bon niveau de performance, car contrairement aux apparences, elle n'a rien de naturel.

Un processus de communication…

En termes de communication, l'interview est un processus interactif entre deux personnes dont les rôles sont différents :

- **L'interviewer** a pour objectif d'obtenir le maximum d'informations pertinentes relatives au problème posé. Il ne s'agit pas d'une visite de courtoisie. Cette information concerne à la fois les faits et les opinions, ce qui suppose aussi une observation fine de l'interlocuteur en termes de comportement non verbal ou émotionnel (anxiété, distorsions, réticences, nervosité, etc.).
- **L'interviewé** a généralement pour but de transmettre à l'interviewer une image particulière de la situation, image orientée par ses intérêts propres.

La difficulté consiste donc pour l'interviewer à :

- Bien comprendre le point de vue de son interlocuteur, donc à "écouter la différence" entre son propre cadre de référence et celui de l'autre.
- Évaluer le degré de pertinence de ce point de vue par rapport au problème posé.

© Éditions d'Organisation

… *conduit avec méthode*

L'interview est un processus qui exige de la méthode ; mais il exige aussi certaines attitudes de base sans lesquelles la méthode se réduit à des recettes, au lieu d'être un outil efficace pour l'action, ce qui est nécessaire, eu égard au temps consommé.

- **Préparer l'interview**
  Rien de pire que l'improvisation en matière d'interview. Aussi, l'attitude de base de l'interviewer doit être ici *le professionnalisme,* à la fois quant au fond et quant à l'organisation de la rencontre. Il faut :
  - *Clarifier les objectifs* de l'entretien, qui doivent être clairs, dès le départ, pour les deux parties.
  - *Préparer un schéma général d'interview* que l'on pourra éventuellement remettre à l'interviewé (ou même envoyer à l'avance s'il est trop complexe).

  Une bonne préparation permet d'éviter les questions naïves, de gagner du temps, de se centrer sur l'essentiel, d'obtenir une information plus pertinente et, enfin, de rendre l'entretien plus intéressant pour tous deux, et plus utiles par rapport à l'objectif visé.

  - *Organiser la rencontre*

    Quelques conseils :

    – *Obtenez,* si possible, une *introduction personnelle,* par exemple à partir d'un interlocuteur rencontré auparavant.

    – *Prenez contact* personnellement par téléphone.

    – *Persévérez.* La programmation des entretiens est souvent frustrante, car l'entretien est fréquemment refusé, ou l'interlocuteur manifeste ouvertement son manque d'enthousiasme à la perspective d'un entretien. Cette réaction de méfiance face à l'inconnu est naturelle et ne doit pas décourager.

© Éditions d'Organisation

Souvent, la personne interrogée est beaucoup plus chaleureuse une fois que la rencontre est commencée et que les relations prennent un tour plus personnel.

– *Veillez aux délais.* Mieux vaut organiser les entretiens le plus tôt possible, car il faut parfois longtemps pour les réaliser.

– *Programmez la durée* de l'entretien en prévoyant un temps suffisant.

• *Se renseigner sur son interlocuteur*
Plus vous en saurez sur votre interlocuteur, mieux cela vaudra.

◆ **Conduire l'interview**
L'attitude de base au cours de l'interview est l'écoute active : il s'agit de s'intéresser à l'autre, de se centrer réellement sur lui, ce qui n'est pas toujours évident.

• *Rompre la glace*
Le démarrage est toujours un moment un peu délicat. Il faut faciliter les choses et pour cela, passée la phase préliminaire de civilités :

– *Introduire clairement* l'entretien en en resituant le sujet et en rappelant l'objectif de la rencontre, tel qu'il a été défini à la prise de rendez-vous téléphonique.

– *Proposer la méthode* pour mener l'entretien

– *Susciter des questions* et réactions afin d'obtenir un accord sur ce schéma.

L'essentiel est de s'ajuster au style de son interlocuteur pour le rassurer (notamment en lui rappelant que les informations qu'il pourra livrer resteront confidentielles) et lui donner envie de collaborer, en conférant aux échanges un ton personnel au lieu de les maintenir à un strict niveau de relations d'affaires.

© Éditions d'Organisation

- *Démarrer l'entretien proprement dit*
  Il faut maintenant donner la parole à votre interlocuteur. Pour l'aider à la prendre, il sera bon de formuler les premiers thèmes en quelques phrases concrètes, en terminant par une question ouverte, suffisamment large pour balayer l'ensemble des champs de préoccupations possibles de l'interlocuteur sur ce thème, et lui laisser choisir sa piste.

  – *Commencer par les thèmes les plus faciles :* questions de contexte avant données précises du problème, aspects historiques avant situation actuelle, informations générales avant données spécifiques, éléments favorables avant aspects épineux. Cet ordre aidera votre interlocuteur à se mettre en route, en lui évitant de s'impliquer tout de suite.

  – *Ne poser que des questions claires et productives.* La collecte de données précises repose sur des questions qui ne sont pas déformées dans un sens systématique, qui ne préjugent pas de la réponse ou ne limitent pas celle-ci et qui ne traduisent pas les penchants personnels de l'enquêteur.

    Pour une écoute de qualité, mieux vaut utiliser d'abord des questions ouvertes et ensuite, des questions fermées.

    Une bonne question sera courte, relative à une seule idée à la fois, formulée dans le langage de l'autre, non orientée, non triviale ou naïve. Si votre interlocuteur répond à une question fermée par "oui" ou "non" seulement, demandez-lui des explications.

© Éditions d'Organisation

- *Entretenir le mouvement*
  Votre interlocuteur vous donne ses informations à son rythme, et s'arrête de temps en temps de parler. Pour l'aider à repartir et entretenir le mouvement, vous pouvez :
  - *Rester silencieux.* Pour vous faciliter la chose, vous pouvez utiliser le langage du corps, qui traduit l'écoute active et silencieuse.
  - *Reformuler.* Il est bon de le faire chaque fois que l'interviewé semblera avoir fini de traiter un aspect du problème : il s'y reconnaîtra, ou il corrigera, ou il complétera.
  - *Relancer.* Un "coup de pouce" est parfois nécessaire pour aider son interlocuteur à repartir.

- *Rester souple*
  Tout au long de la rencontre, il faut signifier à son interlocuteur qu'il a pour nous plus d'importance que le schéma prévu pour mener l'interview. Il ne faut pas hésiter à :
  - *Suivre les idées nouvelles* qui peuvent se présenter, au lieu de s'accrocher à son plan de campagne ;
  - *Quitter provisoirement les hypothèses* que l'on avait faites, au lieu de s'y agripper comme à des bouées de sauvetage ;
  - *Adapter son pas* à celui de l'autre, et non lui imposer son rythme ;
  - *Changer de sujet* s'il semble sur la défensive, quitte à y revenir plus tard.

© Éditions d'Organisation

- **Conclure l'interview**
  L'entretien doit se conclure par une reformulation finale, qui synthétise l'essentiel de ce qui a été dit :
  - *Souligner 3 ou 4 conclusions majeures*.
  - *Fixer les prochaines étapes*. Quand on organise un entretien, on devrait avoir quelque chose à proposer à la personne interrogée en échange de son temps.
  - *Laisser la porte ouverte* pour d'autres rencontres éventuelles.

Structurez les données grâce à deux techniques de base

Expliquer (ou juger) un fait, c'est l'unir à un autre.

Jorge Luis Borgès

La structuration va vous permettre de mettre de l'ordre dans les informations dont vous disposez. C'est un travail obscur mais indispensable, pour lequel vous disposez de deux techniques de base de regroupement de l'information.

Un travail indispensable

Nous avons tous appris à faire des plans de dissertation : on part d'une idée maîtresse (en l'occurrence le sujet de la dissertation) qui se décompose en idées principales, peu nombreuses, bien séparées et classées dans l'ordre logique. Chacune de ces idées principales se décompose à son tour en idées secondaires qui servent à développer et préciser les idées principales. Les idées secondaires se décomposent en idées élémentaires, etc.

Dans la vie professionnelle, l'ordre est généralement inversé : on dispose d'un ensemble de faits ou d'informations dont il faut tirer des idées élémentaires. Puis on doit effectuer une synthèse, en une ou plusieurs étapes, pour se former une opinion ou proposer une recommandation, en se gardant de toute idée préconçue.

Vous disposez donc, après collecte, d'une masse d'informations sans ordre et de toutes natures : chiffres, textes… Vous devez donc tenter d'y voir clair. Un travail de synthèse s'impose.

© Éditions d'Organisation

Deux techniques de base

Les techniques utilisées dans les synthèses successives de l'information sont le regroupement parallèle et le regroupement déductif. Leur processus de fonctionnement est différent, ainsi que leur domaine d'efficacité.

■ *Il y a deux modes traditionnels de raisonnement…*

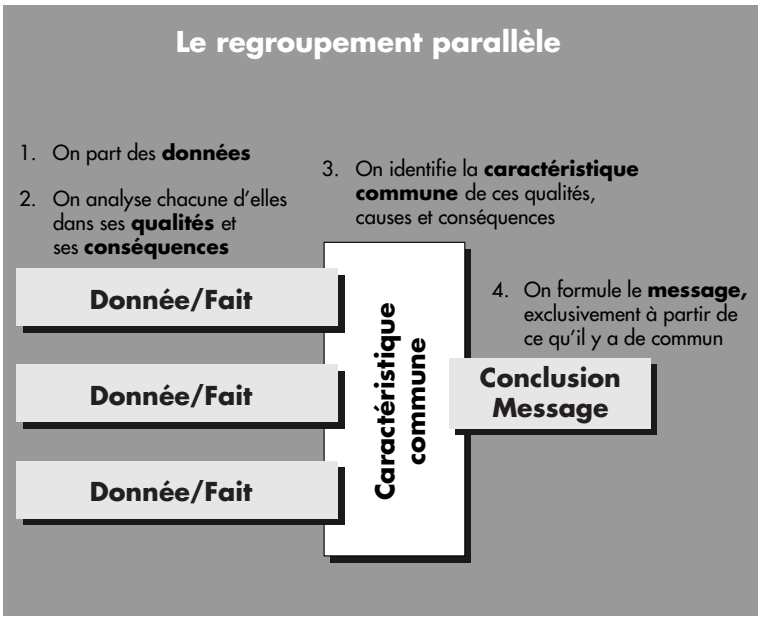
Ce sont :

- **L'induction**
  Elle suit une progression ascendante, du concret vers l'abstrait. On part de constatations pour en dégager le principe. Longtemps, la science empirique fonctionna ainsi : observer des phénomènes et induire la loi qui les régit.
- **La déduction**
  Elle suit une démarche inverse, c'est-à-dire descendante : on part d'une règle acceptée pour en établir la conséquence. L'exemple type est le syllogisme : *"tous les hommes sont mortels, or Socrate est un homme, donc Socrate est mortel".* Par exemple, ce processus est généralement souvent employé par les écoliers pour résoudre un problème mathématique.

© Éditions d'Organisation

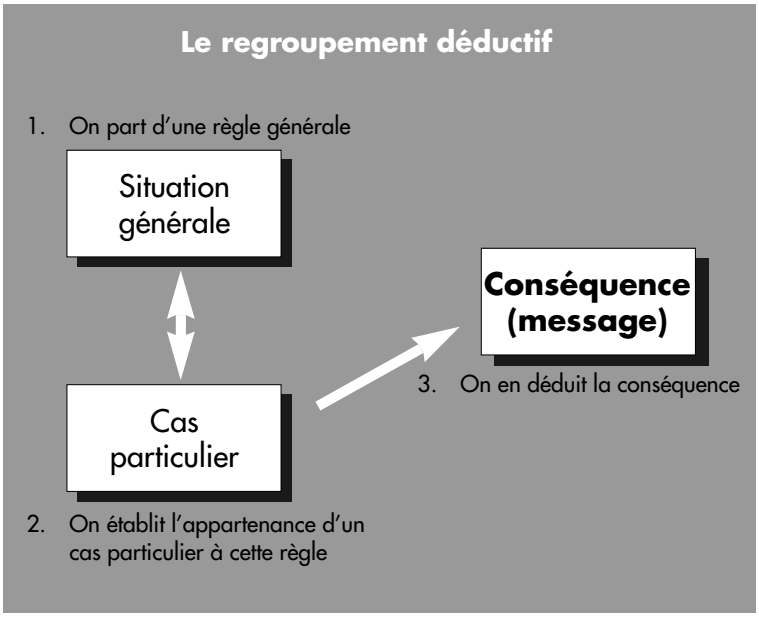
Annexe 1

Dans le regroupement parallèle, les éléments sont liés par une caractéristique commune


Le regroupement parallèle
1. On part des **données**
2. On analyse chacune d'elles dans ses **qualités** et ses **conséquences**
3. On identifie la **caractéristique commune** de ces qualités, causes et conséquences
4. On formule le **message,** exclusivement à partir de ce qu'il y a de commun
Donnée/Fait
Donnée/Fait
Donnée/Fait
Caractéristique commune
Conclusion Message

Annexe 2

Dans le regroupement déductif, les éléments sont liés par une relation logique


Le regroupement déductif
1. On part d'une règle générale
Situation générale
Cas particulier
Conséquence (message)
3. On en déduit la conséquence
2. On établit l'appartenance d'un cas particulier à cette règle

© Éditions d'Organisation

… qui ont conduit à deux types de regroupements

- **Regroupement parallèle**
  Cette technique procède du raisonnement inductif. Ici, vous devez partir des faits constatés : chiffres, données, événements. Vous identifierez leur caractéristique commune et en dégagerez la signification. En d'autres termes, vous effectuez des regroupements de faits et exprimez la signification de chaque regroupement par un message *(Annexe 1).*

  À titre d'illustration, on peut penser à la marchandise livrée à un grand magasin et répartie ensuite par rayon. Le regroupement parallèle obéit à des règles précises :

  - Les constatations d'un même groupe doivent être de même nature, c'est-à-dire de même niveau d'abstraction et appartenir à un même ensemble.
  - Les regroupements effectués doivent être globalement exhaustifs et mutuellement exclusifs.
  - Le message doit englober toutes les constatations, ni plus, ni moins.
  - Enfin, à l'intérieur d'un regroupement, les faits n'ont pas besoin d'être ordonnés*.

- **Regroupement déductif**
  Cette technique utilise le raisonnement déductif et identifie les faits liés entre eux par un lien logique : cause/effet par exemple. Vous devez ici partir d'une règle générale ou d'une situation communément acceptée. Vous établissez ensuite l'appartenance d'un cas particulier à cette règle et en déduisez la conséquence. Celle-ci s'exprime par un message *(Annexe 2).*

* Ils ne le seront que plus tard, au moment de la phase de communication.

© Éditions d'Organisation

Annexe 3

Définitions courantes de quelques termes utilisés en logique classique

Logique classique

Argumentation	Expression écrite ou orale du raisonnement.
Déduction	Argumentation dans laquelle on passe du plus général au moins général : l'instrument essentiel de la déduction est le syllogisme.
Dialectique	Méthode permettant de raisonner sur tout problème posé, en évitant de se contredire soi-même au cours de la discussion. On part de prémisses probables et on discute point par point la vérité des conséquences.
Induction	Argumentation dans laquelle l'esprit humain s'élève de connaissances particulières à une connaissance plus générale. Ainsi, dans les sciences expérimentales, on passe de l'observation d'un phénomène à la loi qui régit ce phénomène, bien que l'observation ait pu ne porter que sur un nombre limité de cas.
Inférence (inférence immédiate)	Mode de raisonnement qui n'exige pas de moyen terme et dans lequel on passe directement de la vérité (ou de la fausseté) d'une proposition à celle d'une autre proposition. Il s'agit donc d'une simple démarche de l'esprit, sans valeur probante.
Raisonnement	Acte par lequel l'esprit humain parvient à la connaissance d'une vérité, à partir d'une autre vérité déjà connue, grâce à un intermédiaire connu ; c'est une opération rigoureuse concluante.
Rhétorique	Science de l'éloquence, ou art de persuader par la prise de parole en public. La rhétorique comprend 5 parties : inventer un sujet, ordonner la matière d'un discours, l'écrire dans un style facilitant l'élocution, faire appel à la mémoire et conduire l'action oratoire.
Sophisme	Argument valide en apparence dans sa forme, mais en réalité non concluant ; également, argument qui part de prémisses vraies et aboutit à des conclusions inadmissibles, mais qu'on ne sait comment réfuter car il semble conforme aux règles formelles du raisonnement.
Syllogisme	Argumentation dans laquelle on part de deux propositions simples, l'une majeure (générale), l'autre mineure (particulière) et l'on aboutit à une troisième proposition simple qui en découle nécessairement.

© Éditions d'Organisation

Ce type de raisonnement est difficile à manier. En effet, il existe beaucoup de faux syllogismes, tels que : *"Les pensées profondes sont difficiles à comprendre. Or, mes pensées sont difficiles à comprendre. Donc mes pensées sont profondes"*. Ou encore : *"Les appartements bon marché sont rares. Or, ce qui est rare est cher. Donc les appartements bon marché sont chers"*.

Au cours de la phase d'analyse, vous devez chercher à trier les éléments dont vous disposez, en créant des catégories à l'aide de ces deux techniques.

La technique la plus utile dans le domaine des analyses scientifiques et économiques est généralement le regroupement parallèle.

L'annexe ci-contre *(Annexe 3)* donne quelques définitions couramment utilisées en logique classique.

© Éditions d'Organisation

Nos plus claires idées sont filles d'un travail obscur.

Paul Valéry

Les techniques de base étant maîtrisées, il devient aisé de construire la structure d'analyse. À terme, il s'agit de dégager l'idée maîtresse, voire, dans certaines situations, de la justifier.

Cette phase d'analyse est un processus long et rigoureux de regroupements successifs qui permet d'arriver à l'idée maîtresse, c'est-à-dire le message clé.

Identifiez votre message clé

Faites des regroupements successifs

Partant des informations de base recueillies, vous effectuerez un premier niveau de regroupements à l'aide du regroupement parallèle et du raisonnement déductif. C'est un premier niveau d'abstraction, qui se présente sous la forme d'une liste de messages. Autrement dit, ces messages résument l'information recueillie, sous forme de titres actifs.

On a déjà pensé à tout ; le problème est d'y penser à nouveau.

Goethe

Vous chercherez ensuite à identifier dans cette liste une autre série de regroupements, à l'aide des mêmes techniques. Vous obtiendrez ainsi une deuxième liste de messages, plus réduite, dite de deuxième niveau.

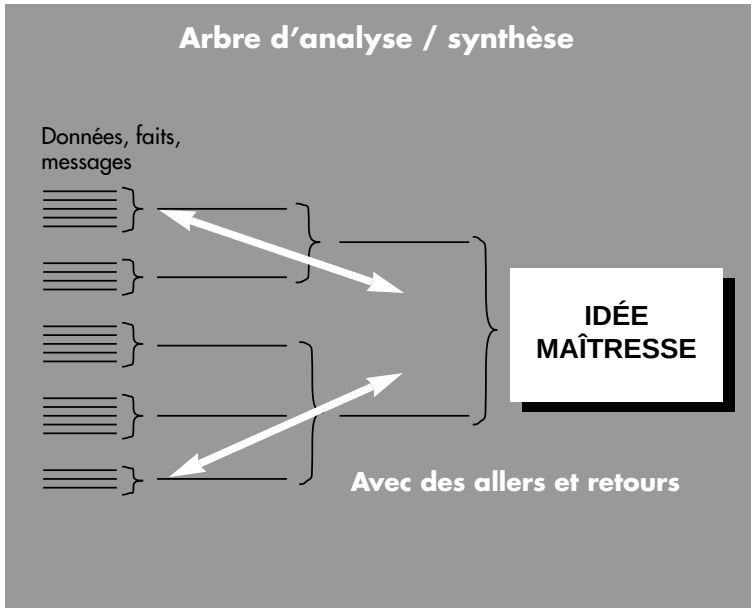
Vous ferez de même pour un troisième niveau, puis un quatrième s'il le faut. Les mêmes règles de rigueur s'appliquent. En particulier, les regroupements doivent être globalement exhaustifs et mutuellement exclusifs.

L'ensemble de ces regroupements successifs constitue la structure d'analyse. Celle-ci doit pouvoir être schématisée graphiquement sur une ou deux pages : c'est "l'arbre" d'analyse.

© Éditions d'Organisation

Annexe 4

Des regroupements successifs permettent de dégager une idée maîtresse



© Éditions d'Organisation

Aboutissez à votre idée maîtresse

Ce travail de regroupements successifs doit être mené jusqu'à ce que vous arriviez à l'idée maîtresse. Celle-ci résume toute la masse d'informations initiales.

Comme si l'on pouvait dire : *"En bref, ce qui compte c'est…."* ou *"En résumé, toutes ces informations amènent à penser que…" (Annexe 4).*

Pour s'assurer de la cohérence du travail effectué, vous devez parcourir à nouveau sa structure dans les deux sens. Une lecture rapide (depuis l'idée maîtresse jusqu'aux faits initiaux et inversement) doit vous permettre de repérer les éventuelles erreurs logiques de parcours : regroupements non exhaustifs, faux raisonnements déductifs, etc.

Cette étape peut vous amener à restructurer l'analyse et à découvrir une autre idée maîtresse.

L'ensemble de ce travail exige rigueur et honnêteté intellectuelles. En effet, vous devez constamment lutter contre deux tentations majeures : se satisfaire de messages ambigüs et de regroupements hâtifs et aller dans le sens d'idées préconçues (particulièrement pour l'idée maîtresse). Un bon test de contrôle consiste à demander à un collègue de vérifier la cohérence de votre raisonnement.

© Éditions d'Organisation

Justifiez une idée maîtresse donnée *a priori*

D'une manière générale, nous avons supposé, jusqu'à présent, que nous étions dans une situation où vous disposiez de faits ou d'informations pour les analyser. Dans la vie professionnelle, d'autres situations sont possibles, telles que : *"Faire un bon dossier pour justifier un investissement de 250 MF"* ou encore *"Conduire une étude qui permettra de dégager les raisons du mauvais climat actuel dans l'entreprise".*

Dans ce type de cas, l'idée maîtresse est donnée *a priori*. La démarche pour construire la structure d'analyse est alors inverse de celle que nous venons de décrire, c'est-à-dire rechercher les faits corroborants votre raisonnement.

© Éditions d'Organisation

Précisez les points clés que vous voulez absolument faire passer

Une fois ce travail de structuration achevé, vous disposerez de tous les "arguments" que vous aurez pu identifier. Certains vous paraîtront plus solides ou plus convaincants que d'autres et de nature à emporter plus facilement l'adhésion de votre auditoire. C'est sur ces derniers que vous devrez vous appuyer pour la prochaine étape, qui consistera à construire votre discours.

En effet, il est bien connu que l'abondance d'arguments affaiblit la preuve et peut être contre-productive. Il vaut mieux se limiter à un petit nombre d'arguments "massue", plutôt que de noyer l'auditoire sous une somme d'idées.

© Éditions d'Organisation

D'UN COUP D'ŒIL

STRUCTUREZ VOTRE INTERVENTION EN FONCTION DE VOTRE AUDITOIRE ET DE VOS OBJECTIFS

- **Choisissez la forme de votre intervention en fonction de son objectif et de son auditoire**
  - Définissez votre objectif avec précision
  - Identifiez votre public
  - Choisissez le type de structure de communication
- **Bâtissez votre structure de communication**
  - Bâtissez un arbre de communication
  - Appuyez-vous sur deux techniques de base
  - Consolidez la structure
  - Utilisez la méthode des scénarios
- **Concentrez-vous sur l'essentiel**
  - Centrez votre intervention sur les grands messages
  - Assurez-vous que l'ensemble de votre public se sentira concerné
  - Cherchez à provoquer un débat
- **Bâtissez l'ossature de votre intervention**
  - Construisez vos paragraphes avec rigueur
  - Travaillez la cohérence du discours

© Éditions d'Organisation

STRUCTUREZ VOTRE INTERVENTION EN FONCTION DE VOTRE AUDITOIRE ET DE VOS OBJECTIFS

Avant donc que d'écrire, apprenez à penser.

Boileau

***D**ans le domaine des affaires, écrire ou préparer un discours est souvent considéré comme une tâche professionnelle nécessaire mais rebutante. Dans de nombreux cas, le manager orateur se contente de dire ce qu'il a à dire, sans chercher réellement à "vendre" ses idées.*

En fait, si vous voulez que votre communication soit efficace, vous devez, avant toute chose, vous livrer à un travail de réflexion préalable.

Où il n'y a ni forme, ni ordre, il n'y a rien.

Suarès

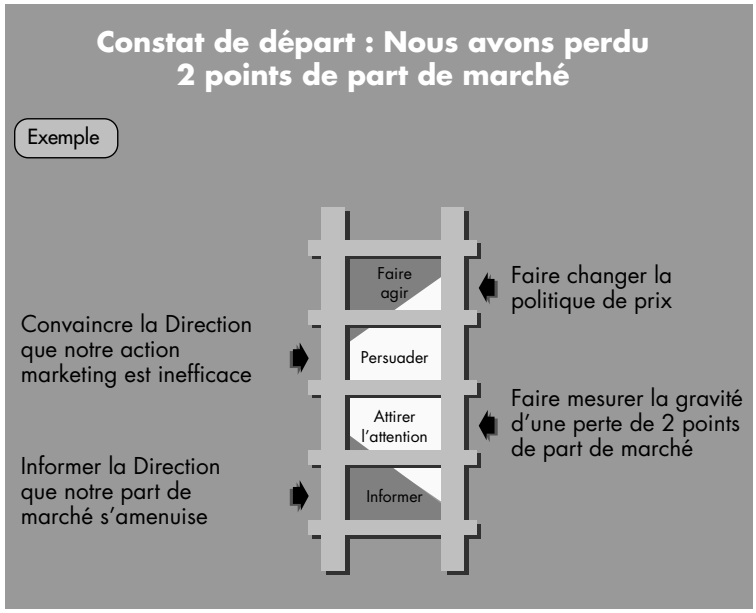
En effet, dans un processus séquentiel, plus une erreur se produit tôt, plus il est difficile de la corriger par la suite. Pour un discours, l'analyse préalable de la situation revêt donc une importance toute particulière. Cette étape est pourtant très courte : moins de 5 % du temps total de préparation. Mais les conséquences d'une mauvaise analyse peuvent être graves, pratiquement irréparables si le discours a déjà été prononcé, longues à réparer, donc coûteuses, si vous vous rendez compte en cours de réalisation que vous avez mal défini votre objectif ou mal identifié votre auditoire.

Il est donc primordial que vous déterminiez votre objectif avec précision, compreniez les attentes et la nature de vos auditeurs et définissiez le ou les messages à faire passer en fonction des deux premiers points.

© Éditions d'Organisation

Annexe 1

Un objectif doit être exprimé avec précision


Constat de départ : Nous avons perdu 2 points de part de marché
Exemple
Convaincre la Direction que notre action marketing est inefficace
Informer la Direction que notre part de marché s'amenuise
Faire agir
Persuader
Attirer l'attention
Informer
Faire changer la politique de prix
Faire mesurer la gravité d'une perte de 2 points de part de marché

© Éditions d'Organisation

CHOISISSEZ LA FORME DE VOTRE INTERVENTION EN FONCTION DE SON OBJECTIF ET DE SON AUDITOIRE

L'obscurité est le royaume de l'erreur.

Vauvenargues

Lorsque vous prononcez un discours, votre auditoire est captif et reste sous votre contrôle. Vous pouvez donc vous assurer que votre message est bien perçu. Le *feed-back* est immédiat. Certes, l'auditoire absorbe l'ensemble de votre message au rythme que vous lui imposez, mais il peut immédiatement poser des questions en cas d'incompréhension ou de désaccord.

Vous devez donc avoir une idée claire de votre objectif, afin de tirer parti de l'impact potentiel de votre discours sur votre auditoire.

Définissez votre objectif avec précision

Identifier l'objectif du discours, c'est se poser la question *"pourquoi dois-je intervenir ?"*. À chaque discours, correspond un but précis : informer, sensibiliser, convaincre en provoquant l'adhésion du public, distraire en séduisant, démentir une rumeur, récompenser, etc.

Attention, l'objectif d'un discours n'est pas son sujet. Par exemple, le sujet d'un discours peut être : *"Les raisons de la perte de part de marché du produit X"*, alors que son objectif est de convaincre les responsables commerciaux de la nécessité de changer la politique tarifaire. Pour définir votre objectif, posez-vous la question : *"Pourquoi dois-je faire ce discours ?"*.

L'objectif du discours n'est pas non plus son but. Celui-ci est le moyen de rappeler à vos auditeurs les raisons pour lesquelles vous vous adressez à eux. Cette précaution évitera qu'ils ne posent des questions en dehors du sujet traité. Parfois, il est bon de rappeler quel "n'est pas" le but du discours.

Définir et formuler l'objectif, c'est donc préciser la réaction que l'on cherche à obtenir de la part de son auditoire, à la suite du discours *(Annexe 1)*. C'est définir sa propre "mission cachée".

© Éditions d'Organisation

L'objectif est fonction de la réunion et du degré d'implication de l'auditoire

L'objectif de votre intervention est grandement déterminé par la nature de la réunion que vous allez mener ou à laquelle vous allez participer. Dans l'entreprise, on peut ainsi distinguer cinq types de réunions. À chaque type de réunion, correspond un objectif différent :

- **La réunion de négociation :** elle confronte deux ou plusieurs intervenants présentant des analyses différentes de la même question. L'objectif est ici d'aboutir à une solution, dans une logique de "gagnant-gagnant".
- **La réunion de créativité, dite de "brainstorming" :** on y recherche l'innovation. Différentes idées y sont confrontées, comparées et discutées. L'objectif est ici de stimuler les auditeurs, soulever les questions pertinentes pour atteindre un consensus. Si de fortes divergences se font jour entre les participants, il faut tenter de les réduire.
- **La réunion d'information :** Elle sert à transmettre des informations qui ne donnent lieu à aucun débat particulier. L'orateur informe purement et simplement son public. Cela peut être le cas pour annoncer un changement de statut, l'application d'une loi, etc. L'objectif est donc ici d'être le plus clair possible et de s'assurer que le message est passé "5 sur 5".
- **La réunion directrice :** elle sert non seulement à informer, mais également à convaincre l'auditoire du bien fondé d'une décision, à le motiver, à obtenir son adhésion. C'est typiquement le cas pour l'annonce d'un plan d'action pour réaliser un projet d'envergure.
- **La réunion de formation :** l'orateur est ici animateur, il transmet des informations et un savoir. L'objectif est ici de s'assurer que les connaissances ont bien été transmises.

© Éditions d'Organisation

Comme on l'a vu, le niveau d'implication de l'auditoire diffère donc selon l'objectif recherché. À la base, tout discours a pour but d'informer, d'attirer l'attention. Le degré supérieur d'implication est la volonté, exprimée par l'orateur, non seulement d'attirer l'attention, mais également de convaincre d'une idée ou d'un fait. Enfin, au niveau d'implication maximale, l'orateur cherche à faire agir son auditoire.

Formuler et hiérarchiser les objectifs

- **Formulez les objectifs en une phrase en commençant par un verbe actif**
  Pour un même sujet, à chaque type d'objectif correspond une phrase spécifique. Une formulation active vous oblige à traduire concrètement votre objectif. Plus le niveau d'implication s'élève, plus la formule écrite doit être précise. Pour faire agir, il faut donc décrire avec précision l'action à entreprendre : une idée vague n'est pas stimulante. Votre objectif, exprimé clairement par écrit, constituera une référence constante, tout au long de la préparation du discours.

- **Hiérarchisez les objectifs**
  Les objectifs étant définis et formulés, vous devez alors chercher à les hiérarchiser. Si vous avez trop d'objectifs, il vous faut les regrouper entre eux. Il est conseillé de ne garder au maximum que deux objectifs. Sinon, il y a de fortes chances que vous ne puissiez les atteindre tous.

Identifiez votre public

Tout écrivain, pour écrire nettement, doit se mettre à la place de ses lecteurs.

La Bruyère

La phase d'identification et de formulation de vos objectifs étant terminée, vous devez vous faire un portrait aussi fidèle que possible de ce que sera votre auditoire.

Cette opération peut être difficile car l'auditoire est souvent ce que vous connaissez le moins bien. Si l'auditoire n'était composé que d'une seule personne, l'identification serait simple. Malheureusement, tout discours s'adresse à plu-

© Éditions d'Organisation

Annexe 2

Il est capital de bien connaître son public

© Éditions d'Organisation

sieurs individus, parfois même à de très larges audiences : hommes ou femmes, jeunes ou moins jeunes, cadres ou employés, salariés de l'entreprise ou intérimaires, syndiqués ou non syndiqués, opposants à votre message ou fervents supporters, etc. Tout cela est à prendre en compte dans le choix du message et sa formulation.

Votre première tâche sera donc de réduire la diversité de votre auditoire, en identifiant un certain nombre d'individus types, et en particulier les décideurs concernés par le sujet (notons au passage qu'un décideur n'occupe pas forcément la position hiérarchique la plus élevée). Vous définissez alors les caractéristiques de vos auditeurs types, leurs attitudes et leurs attentes. En effet, à vouloir s'adresser à tout le monde en général, vous risquez de ne convaincre personne en particulier.

Caractéristiques du public

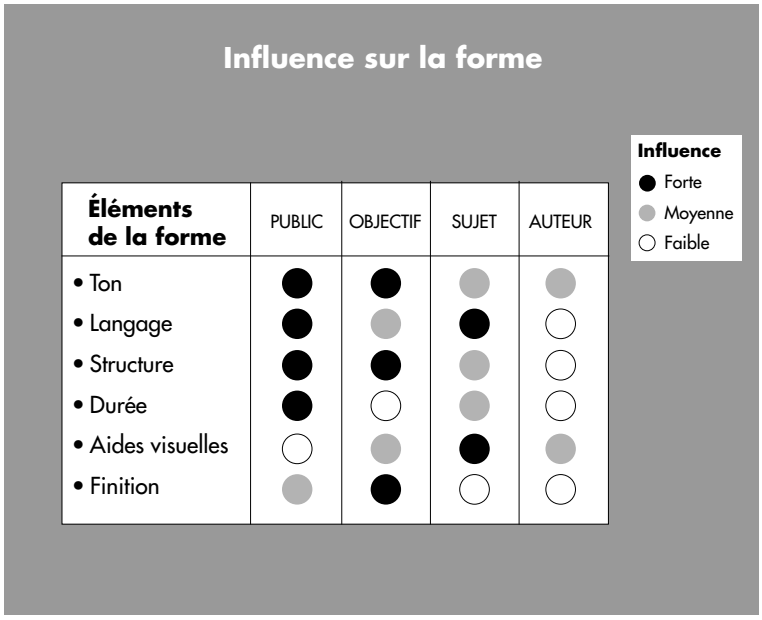
Les caractéristiques à considérer sont nombreuses *(Annexe 2) :*

- **Composition :** public homogène ou hétérogène. Par exemple uniquement des chercheurs ou bien un groupe composé à la fois de chercheurs, de gestionnaires et de commerciaux.
- **Âge, ancienneté :** tranches d'âge et d'ancienneté similaires ou différentes.
- **Niveau hiérarchique :** par comparaison avec votre position et celles des différents auditeurs.
- **Rites :** styles et types de communication habituels.
- **Qualification :** origine professionnelle, formation (technique, scientifique, commerciale, littéraire, etc.)
- **Niveau culturel :** qualification et formation antérieure. Elles ne sont pas forcément le reflet du niveau culturel. L'éducation, les goûts personnels doivent être pris en considération.

© Éditions d'Organisation

Annexe 3

La forme doit d'abord s'adapter au public



© Éditions d'Organisation

- **Centres d'intérêt :** personnels et professionnels, attitude envers le sujet traité, arguments auxquels ils peuvent être sensibles.
- **Ouverture d'esprit :** ouverture au changement ou attitude profondément conservatrice se traduisant par une forte résistance.

Attitudes et attentes du public

- **Degré de connaissance du sujet ou du domaine :** l'orateur adopte une forme différente suivant qu'il est un technicien face à des utilisateurs, ou un financier face à des gestionnaires, etc. Le niveau de familiarité des auditeurs avec le sujet traité conditionne le type de langage à employer.
- **Niveau d'intérêt du sujet traité pour les auditeurs et niveau d'implication :** est-ce une communication parmi tant d'autres ou une réponse à une demande ? Vos auditeurs sont-ils directement impliqués ou simples spectateurs ? etc.
- **Résistances potentielles :** risques de réactions à la communication. Chances d'acceptation ou de rejet des idées/recommandations éventuelles.
- **Dispositions envers l'orateur :** crédibilité, expériences précédentes avec les mêmes auditeurs, succès, échecs.

Il n'est pas toujours possible de répondre à tous ces points. Aussi devez-vous vous montrer prudent quand certaines informations clés ne sont pas disponibles. Cependant, plus vous obtiendrez de réponses, plus vos chances de réussite seront grandes.

Choisissez le type de structure de communication

Lorsque l'on analyse l'influence des facteurs de la situation sur la forme *(Annexe 3),* deux dominent : le destinataire du discours et l'objectif. Le sujet et l'orateur ont une influence moindre.

© Éditions d'Organisation

La forme doit être adaptée au public

Le destinataire du discours influence les éléments majeurs de la forme.

- **Ton :** il doit être adapté au niveau hiérarchique et culturel du destinataire. S'adresser au niveau hiérarchique supérieur demande du tact, alors qu'il faut être diplomate avec ses subordonnés. Le ton ne communique pas une information, mais une attitude envers le destinataire.
- **Langage :** Les mots utilisés doivent avoir la même signification pour vous et pour votre public, contrairement aux habitudes de certains orateurs qui pensent cultiver leur prestige personnel en utilisant un langage ésotérique qu'eux seuls comprennent. Si, comme c'est souvent le cas, l'auditoire est un public d'un niveau professionnel ou culturel très varié, il faut s'exprimer dans un langage qui peut être compris par le niveau le moins élevé.
- **Structure :** Elle est fortement influencée par l'auditoire et notamment par :
  - *Ses résistances identifiées* : plus les recommandations ou certains points risquent d'être contestés, plus vous avez intérêt à adopter un raisonnement fondé sur une logique irréfutable.
  - *Son niveau de connaissance* : plus le sujet traité est nouveau pour le public, plus vous devez prendre soin de débuter par des arguments qui lui seront familiers. Cela le rassurera, puis l'entraînera progressivement et logiquement dans la nouveauté ou la complexité.
  - *Ses centres d'intérêt* : ils doivent constituer les points clés de la communication.
- **Longueur :** vous ne devez jamais vous demander *"Combien de temps le sujet nécessite-t-il ?"*, mais *"Combien de temps mon destinataire peut-il y*

© Éditions d'Organisation

consacrer ?". La réponse indique jusqu'à quel niveau de détail vous pouvez aller. En règle générale, un discours doit être le plus court possible.

L'objectif influence le ton, la structure et le degré de finition

- **Ton :** il doit être en accord avec l'objectif visé. Utilisez un ton impersonnel *("on", "il")* quand il s'agit d'attirer l'attention ou d'informer, alors que le ton personnel *("je", "nous")* est plus persuasif, si vous devez convaincre ou faire agir.
- **Structure :** si vous cherchez à convaincre ou à faire agir, elle doit s'appuyer sur un raisonnement déductif.
- **Degré de finition :** il doit être en accord avec l'objectif. Un travail au brouillon convient à une réunion entre collègues. Parfois, l'aspect informel ou formel qui se dégage à mauvais escient du discours peut détruire l'effet voulu.

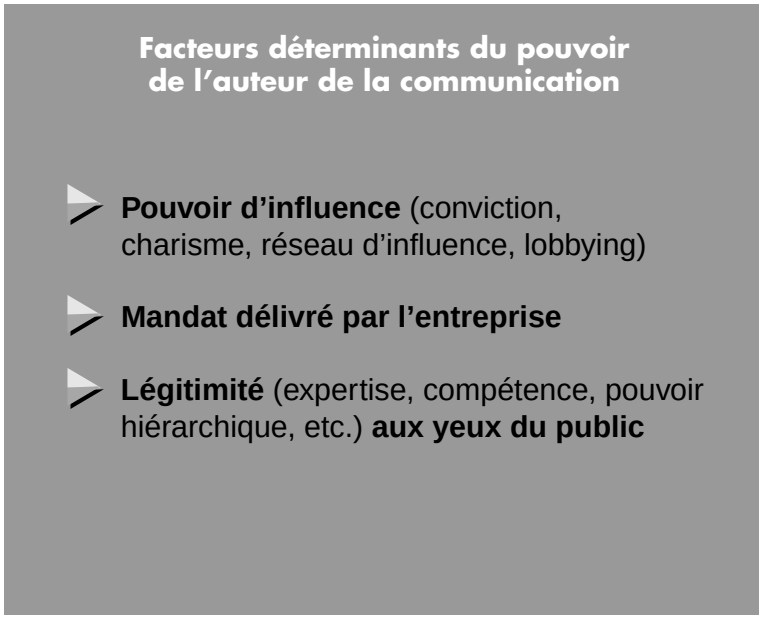
Le sujet influence peu la forme

- **Ton :** il doit être en accord avec l'événement traité.
- **Langage :** il doit être suffisamment précis pour "coller" au sujet sans tomber dans un jargon réservé à un auditoire trop spécialisé. En revanche, il faut éviter la trivialité et trouver le langage juste.
- **Structure :** elle doit être solide, surtout si le sujet est complexe.
- **Aides visuelles :** elles sont pratiquement indispensables lorsque le sujet est technique, fait intervenir des données chiffrées ou encore procède par comparaison. Les aides visuelles facilitent la compréhension et l'exercice de synthèse. Elles proposent un second moyen d'accès à l'information.

© Éditions d'Organisation

Annexe 4

Le pouvoir de l'auteur dépend de trois facteurs


Facteurs déterminants du pouvoir de l'auteur de la communication
Pouvoir d'influence (conviction, charisme, réseau d'influence, lobbying)
Mandat délivré par l'entreprise
Légitimité (expertise, compétence, pouvoir hiérarchique, etc.) aux yeux du public

© Éditions d'Organisation

L'orateur, en fait, a peu de liberté

En fin de compte, en tant qu'orateur, vous êtes pratiquement prisonnier de votre objectif et des exigences de votre auditoire. Vous pouvez cependant parfois :

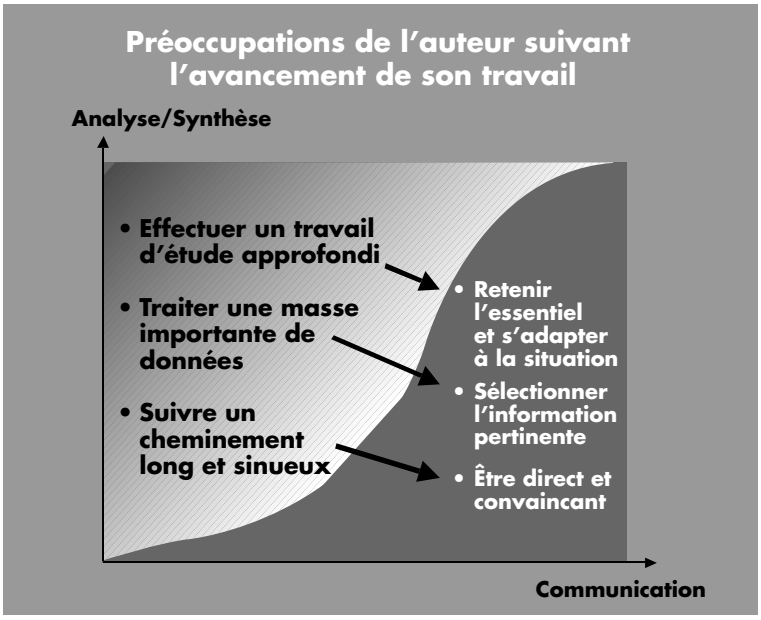
- Utiliser le ton qu'autorise votre position hiérarchique ou votre crédibilité, ou encore laisser apparaître la conviction qui vous anime.
- Rédiger vos messages ou visualiser les données selon vos aptitudes *(Annexe 4).*

On l'a donc bien compris, chaque situation appelle un type de discours précis. On n'utilise pas le même fond, la même forme ou le même ton selon qu'on remet une médaille du travail ou bien qu'on présente un nouveau produit.

© Éditions d'Organisation

Annexe 5

La structure d'analyse/synthèse est rarement adaptée à la communication


Préoccupations de l'auteur suivant l'avancement de son travail
Analyse/Synthèse
• Effectuer un travail d'étude approfondi
• Traiter une masse importante de données
• Suivre un cheminement long et sinueux
• Retenir l'essentiel et s'adapter à la situation
• Sélectionner l'information pertinente
• Être direct et convaincant
Communication

© Éditions d'Organisation

L'élaboration du discours constitue la deuxième phase du travail de préparation. Avant tout, il importe de comprendre que communiquer n'est pas analyser. Ensuite, il s'agit de savoir comment structurer un discours.

Bâtissez un arbre de communication

Structurer le discours constitue un travail différent de celui de l'analyse. En effet, la structure de l'analyse est rarement adaptée au discours lui-même, car les objectifs respectifs son différents *(Annexe 5) :*

- L'analyse s'efforce d'utiliser tous les éléments disponibles ayant un lien avec le sujet, afin d'aboutir à une synthèse.
- Le cheminement suivi pour arriver à une conclusion est souvent trop long pour le faire parcourir en totalité à ses interlocuteurs.

En revanche :

- Le discours doit être direct et convaincant. Ceci implique une sélection des messages et un structure différente, bâtie en fonction de l'objectif du discours.
- Le choix même du critère de regroupement communique un message sur votre mode de raisonnement, votre objectif ou vos priorités.

Pour bâtir votre discours, vous devrez donc :

- Vous adapter à la situation,
- Élaborer une structure de communication,
- Sélectionner l'information pertinente.

© Éditions d'Organisation

Annexe 6

Il existe autant de messages clés que de situations différentes

EXEMPLE

IDÉE MAÎTRESSE
Nécessité de construire une nouvelle usine au Portugal

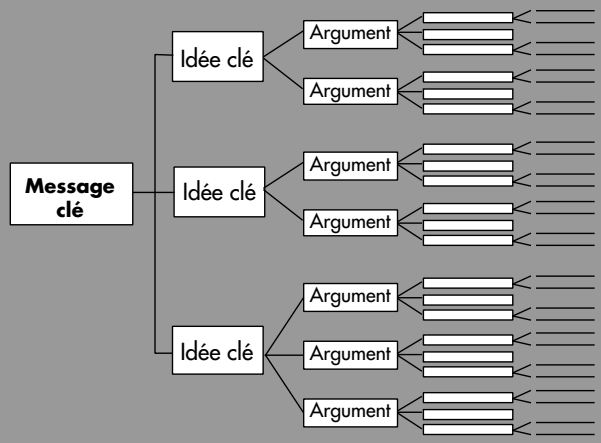
	Scénario 1	**Scénario 2**	**Scénario 3**
Objectif	Informer	Faire agir	Persuader
Public	Actionnaires	Management	Banques
Attitude	Favorable	Défavorable	Favorable
Message clé	Une usine au Portugal nous assurera un leadership européen	Une usine au Portugal réduirait nos coûts de production de 20 %	Un investissement au Portugal assurerait notre rentabilité à long terme
Position du message clé	Au début	À la fin	Au début

Annexe 7

L'arbre de communication permet de visualiser la structure de communication

Arbre de communication

- Formuler les arguments en fonction du message clé
- Limiter à trois le nombre d'arguments par groupe



© Éditions d'Organisation

L'idée maîtresse devient message clé

Lors de la phase d'analyse, vous avez dégagé une idée maîtresse. La structure de communication va vous permettre de la "vendre".

Pour cela, il est indispensable que vous teniez compte de la situation particulière dans laquelle votre discours aura lieu : caractéristiques du public, objectifs, moment choisi, etc.

C'est donc en fonction des éléments propres à cette situation que vous formulerez le message clé de votre discours. Ainsi, une même analyse et une même idée maîtresse pourront donner autant de messages clés et de types de discours que de situations différentes *(Annexe 6).*

Le message clé exprime, en une phrase synthétique, l'idée à "faire passer", c'est-à-dire ce que vous souhaitez que l'auditoire retienne. En revanche, sa place dans le développement du discours dépend de l'attitude *a priori* de l'auditoire.

L'arbre de communication sert d'outil de cohérence

Pour "faire passer" votre message clé, vous devez structurer votre discours. Ce travail consiste à construire un arbre de communication par une démarche inverse à celle de l'analyse : ce sont les développements successifs qui constituent l'enchaînement logique de l'argumentation.

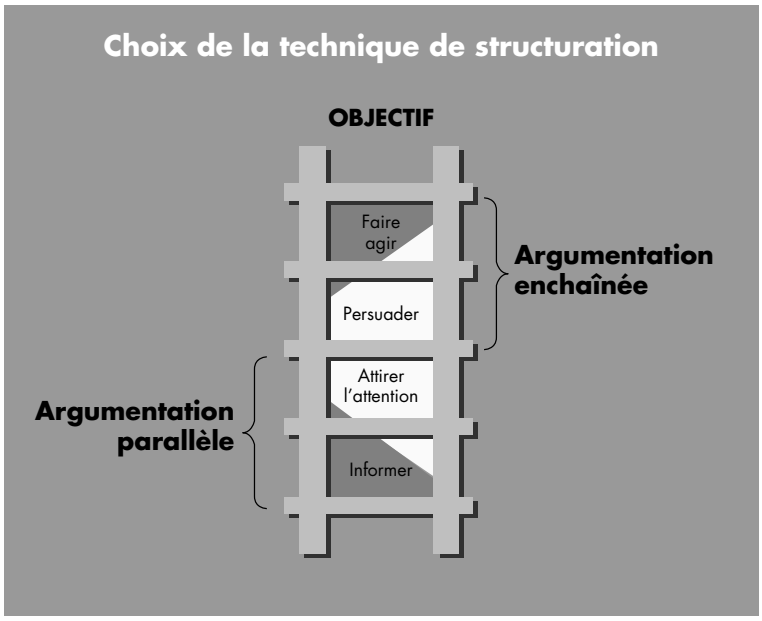
Le message clé est soutenu par deux ou trois idées clés qui peuvent être liées logiquement. Chacune de ces idées est étayée par un ou deux niveaux d'arguments, liés entre eux ou non.

Comme pour l'analyse, le résultat se schématise graphiquement pour vérifier cohérence et rigueur *(Annexe 7).*

© Éditions d'Organisation

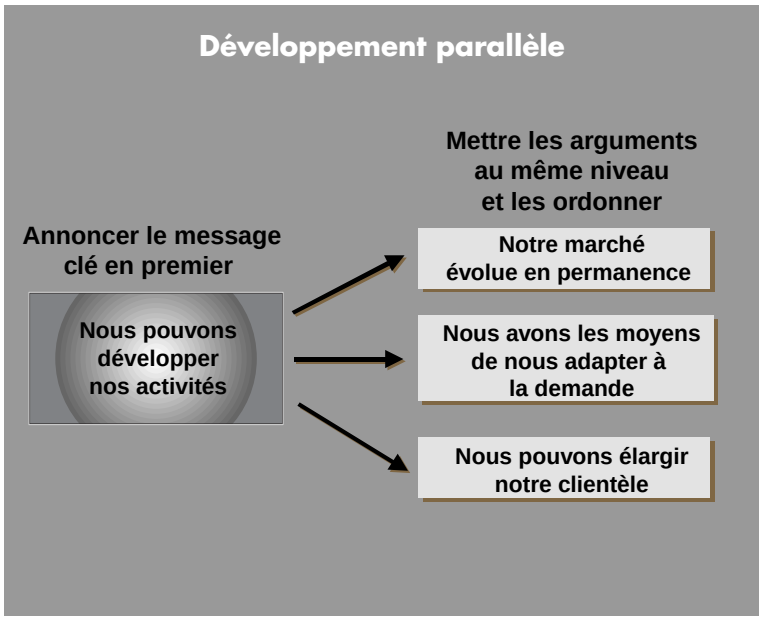
Annexe 8

Le choix de la technique de structuration dépend de l'objectif



Annexe 9

Le développement parallèle sert à décrire et informer ; la situation détermine l'ordre des arguments


Développement parallèle
Mettre les arguments au même niveau et les ordonner
Annoncer le message clé en premier
Nous pouvons développer nos activités
Notre marché évolue en permanence
Nous avons les moyens de nous adapter à la demande
Nous pouvons élargir notre clientèle

© Éditions d'Organisation

Appuyez-vous sur deux techniques de base

Pour structurer un discours, vous disposez de deux techniques de base, fondées sur l'induction et sur la déduction :

- **Le développement parallèle** qui juxtapose des arguments de même niveau.
- **L'argument enchaîné** qui lie logiquement les arguments entre eux.

Selon l'objectif retenu : informer, attirer l'attention, persuader ou faire agir, vous utiliserez de préférence l'une ou l'autre technique *(Annexe 8).* Ces deux techniques sont complémentaires et se combinent souvent au sein d'un même discours.

Développement parallèle

Le développement parallèle est le plus efficace pour décrire et informer. On annonce le message clé en premier, puis on le fait suivre d'un groupe d'arguments de même niveau. Les arguments sont juxtaposés en fonction de la situation : à situation différente, ordre différent *(Annexe 9).*

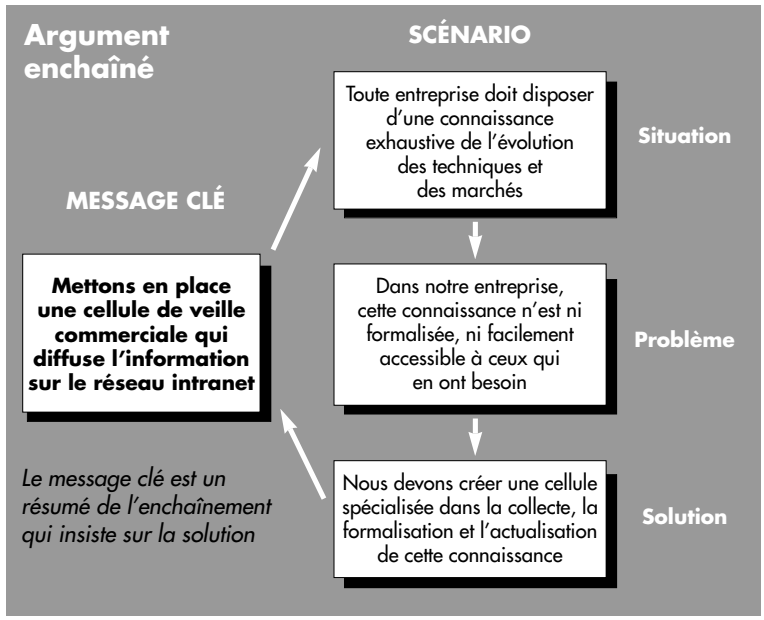
Il arrive souvent que l'objet du discours induise le choix d'une telle structure. Par exemple, à la question : *"Quelles sont les causes du mauvais climat actuel de l'entreprise ?"* la réponse consiste à donner la liste des causes identifiées : c'est un développement parallèle.

Ce modèle de structure convient également au paragraphe, considéré comme une unité de raisonnement autonome.

© Éditions d'Organisation

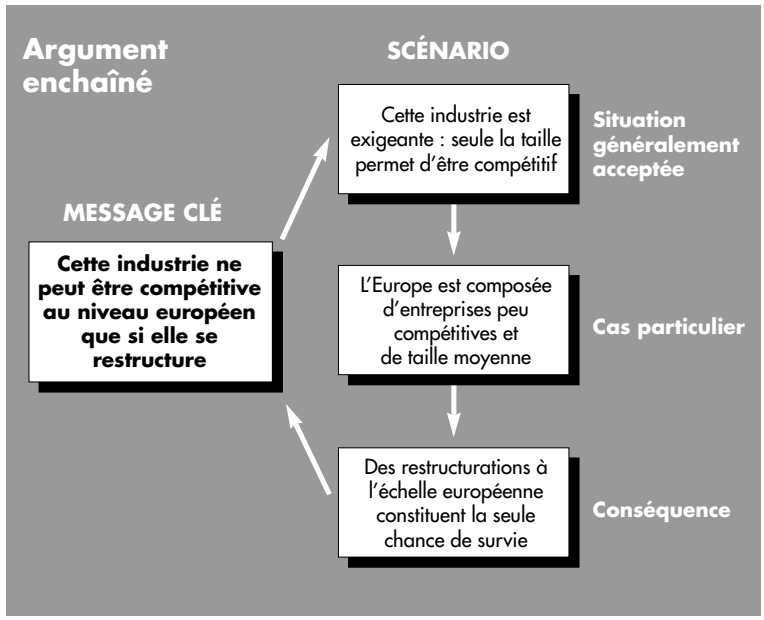
Annexe 10

L'argument enchaîné s'appuie sur un développement linéaire…


Argument enchaîné
SCÉNARIO
Toute entreprise doit disposer d'une connaissance exhaustive de l'évolution des techniques et des marchés
Situation
MESSAGE CLÉ
Mettons en place une cellule de veille commerciale qui diffuse l'information sur le réseau intranet
Dans notre entreprise, cette connaissance n'est ni formalisée, ni facilement accessible à ceux qui en ont besoin
Problème
Le message clé est un résumé de l'enchaînement qui insiste sur la solution
Nous devons créer une cellule spécialisée dans la collecte, la formalisation et l'actualisation de cette connaissance
Solution

Annexe 11

… ou sur la déduction


Argument enchaîné
SCÉNARIO
Cette industrie est exigeante : seule la taille permet d'être compétitif
Situation généralement acceptée
MESSAGE CLÉ
Cette industrie ne peut être compétitive au niveau européen que si elle se restructure
L'Europe est composée d'entreprises peu compétitives et de taille moyenne
Cas particulier
Des restructurations à l'échelle européenne constituent la seule chance de survie
Conséquence

© Éditions d'Organisation

Argument enchaîné

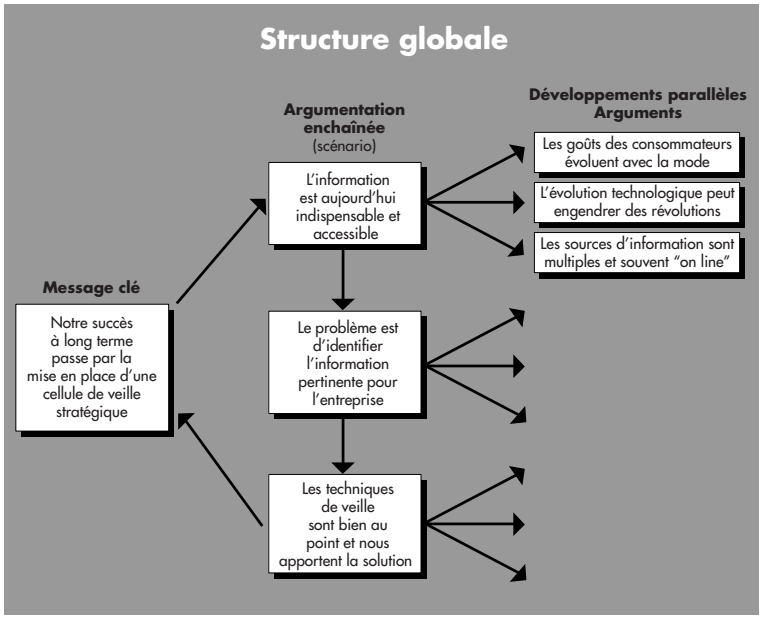
L'argument enchaîné est utilisé principalement pour persuader ou faire agir. Il lie les arguments entre eux de manière si rigoureuse que l'interlocuteur doit nécessairement admettre la conclusion ou ne pas arriver à la contredire. Il se présente sous trois formes : le développement linéaire, la déduction ou l'argumentation.

- **Développement linéaire.** Ce type d'enchaînement logique se retrouve dans des schémas *(Annexe 10)* tels que :
  - *La chronologie*
    - – passé, présent, futur ;
    - – faits, causes, conséquence ;
    - – situation, problème, solution ;
    - – faits, opinions, recommandations.
  - *Du général au spécifique*
    - – monde, Europe, France ;
    - – industrie, compagnie, produit.
- **Déduction.** Ici l'argument enchaîné suit la démarche du syllogisme *(Annexe 11).*
  - Pour commencer, on décrit une situation d'ensemble.
  - Puis, on décrit une situation particulière : logiquement reliée à la première, elle doit concerner le sujet ou l'attribut de la première phrase.
  - Enfin, on donne l'implication des deux premières situations.

© Éditions d'Organisation

Annexe 12

Ces deux techniques sont souvent complémentaires car les deux modes d'argumentation ne sont pas incompatibles


Structure globale
Argumentation enchaînée
(scénario)
Développements parallèles
Arguments
Message clé
Notre succès à long terme passe par la mise en place d'une cellule de veille stratégique
L'information est aujourd'hui indispensable et accessible
Le problème est d'identifier l'information pertinente pour l'entreprise
Les techniques de veille sont bien au point et nous apportent la solution
Les goûts des consommateurs évoluent avec la mode
L'évolution technologique peut engendrer des révolutions
Les sources d'information sont multiples et souvent "on line"

© Éditions d'Organisation

- **Argumentation.** Ce type de structure fait appel à des techniques très travaillées, telles que :
  - *La discussion d'une question :*
    - thèse, antithèse, synthèse ;
    - thèse adverse, démolition de cette thèse, exposé de sa propre thèse.
  - *La comparaison :*
    - parentés apparentes, différences notables, divergences profondes ;
    - corrélations manifestes, parentés profondes ;
    - oppositions apparentes, conciliations possibles, corrélations réelles.

Vous devrez donc, en fonction du sujet traité et de l'efficacité recherchée, choisir le type d'argument enchaîné qui convient le mieux.

Deux techniques complémentaires

Concrètement, une structure de discours efficace utilise, tour à tour, l'une et l'autre technique. Au niveau des idées clés, il est judicieux de bâtir un argument enchaîné. Le développement parallèle, lui, est plus approprié pour positionner une suite d'arguments sans lien logique *(Annexe 12).*

On le voit donc bien, le choix de la structure du discours est dicté par la situation, comme le message clé. Selon l'objectif à atteindre, vous devrez choisir la mieux appropriée : il n'y en a qu'une seule de bonne. Là encore, l'analyse de la situation est déterminante.

Toutefois, il s'agit toujours de puiser dans le travail de l'analyse pour utiliser faits, chiffres et messages comme arguments d'une démonstration. C'est un travail de mise en forme et de reformulation.

© Éditions d'Organisation

Consolidez la structure

Pour parachever la structure d'un discours, il y a trois règles à observer : organiser les groupes, chercher l'efficacité avant tout et vérifier la cohérence de la structure finale.

Organiser les groupes

La clarté d'un document dépend en grande partie de l'ordre dans lequel les idées sont énoncées. Ceci est vrai à l'intérieur d'un groupe, aussi bien que pour les groupes les uns par rapport aux autres.

- **Ordonner les idées à l'intérieur de chaque groupe**
  Dans l'argument enchaîné, les idées se succèdent suivant une séquence logique. En revanche, dans le regroupement parallèle, vous devez décider de la séquence des idées. Plusieurs critères sont possibles :
  - *Ordre de taille :* population, PNB, effectifs, ventes, etc.
  - *Ordre d'importance :* Président, Directeur Général, Directeur Général Adjoint, Directeur de Division, etc.
  - *Ordre de priorité :* en premier la recommandation la plus urgente ou celle qui a le plus d'impact.
  - *Séquence chronologique :* production, emballage, livraison, etc.
  - *Séquence géographique :* pays de l'Union Européenne, de l'AELE, etc.

- **Structurer chaque groupe**
  Ordonner chaque groupe dans une structure logique implique de constituer les groupes d'après l'idée clé de chacun et de bâtir ainsi la structure globale. Ainsi chaque partie d'un discours est une subdivision du message clé du discours : elle représente l'idée clé de chaque groupe et regroupe les idées cohérentes entre elles à un niveau d'abstraction inférieur.

© Éditions d'Organisation

Il faut annoncer tout de suite la structure du groupe, c'est-à-dire la logique qui relie les idées entre elles. Ainsi l'auditeur n'a pas à la rechercher, ce qui évite plusieurs inconvénients importants :

- Qu'il en trouve une différente ;
- Qu'il ne parvienne pas à en trouver du tout ;
- Qu'il gaspille son énergie et relâche son attention.

Ce conseil étant valable à tous les niveaux du raisonnement, vous devez donc, toujours, donner en premier l'idée qui résume les messages qu'elle regroupe puis, ensuite, ces messages eux-mêmes.

Chercher l'efficacité avant tout

Plus un discours est clair et direct, plus il est efficace. Ainsi convient-il de :

- Formuler tous ses arguments uniquement en fonction de l'objectif.
- Sacrifier les détails, en laissant de côté les informations sans relation avec le but du discours, même si l'on y a consacré beaucoup de temps.
- Ne pas suivre la chronologie de ses analyses, qui n'est que très rarement adaptée au discours.

Vérifier la cohérence de la structure finale

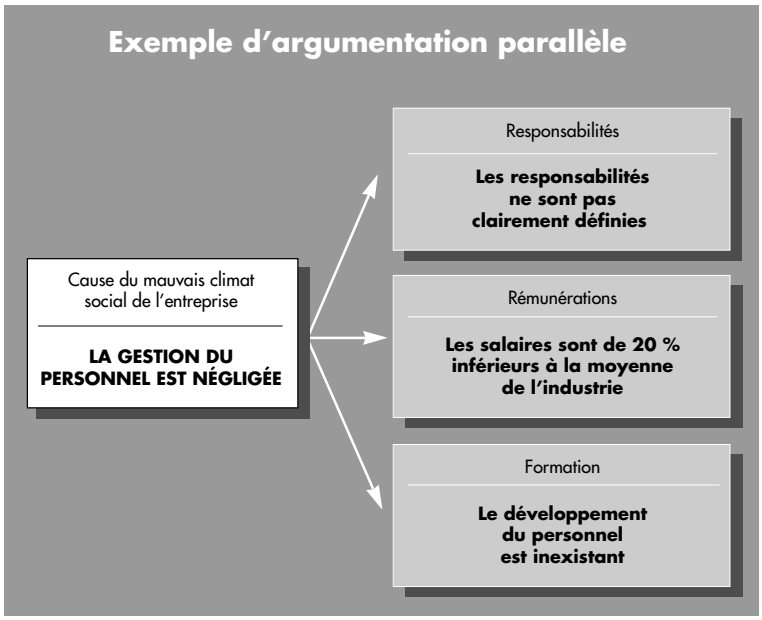
Enfin, la structure finale est bonne si :

- À chaque niveau du raisonnement, le message résume les messages du niveau d'abstraction suivant.
- Les messages regroupés après un message commun ont effectivement une relation logique entre eux :
  - Enchaînement d'idées formant une argumentation.
  - Énumération de composantes d'un niveau d'importance identique.
  - Rédaction homogène des messages.

© Éditions d'Organisation

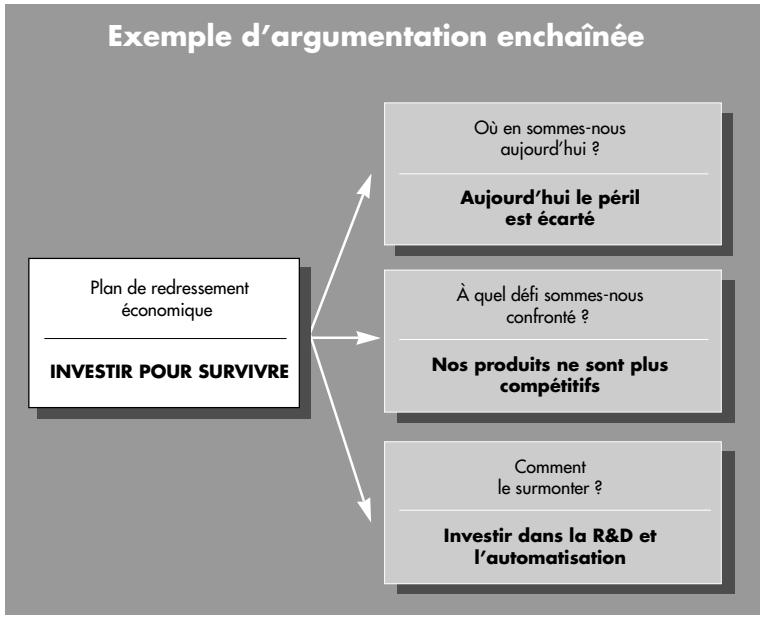
Annexe 13

L'argumentation parallèle traite de thèmes de même niveau


Exemple d'argumentation parallèle
Cause du mauvais climat social de l'entreprise
LA GESTION DU PERSONNEL EST NÉGLIGÉE
Responsabilités
Les responsabilités ne sont pas clairement définies
Rémunérations
Les salaires sont de 20 % inférieurs à la moyenne de l'industrie
Formation
Le développement du personnel est inexistant

Annexe 14

L'argumentation enchaînée constitue un scénario


Exemple d'argumentation enchaînée
Plan de redressement économique
INVESTIR POUR SURVIVRE
Où en sommes-nous aujourd'hui ?
Aujourd'hui le péril est écarté
À quel défi sommes-nous confronté ?
Nos produits ne sont plus compétitifs
Comment le surmonter ?
Investir dans la R&D et l'automatisation

© Éditions d'Organisation

Utilisez la méthode des scénarios

La préparation du scénario s'effectue en deux étapes : bâtir une structure en trois points, puis la formuler sous forme de messages.

Bâtissez une structure qui tienne en trois points

Cette structure doit être nette et courte car l'auditoire a besoin de points de repère faciles à retenir. Cette structure sera plus simple, logique et facile à comprendre, donc à mémoriser, si l'on prend soin d'enchaîner les paragraphes comme dans un "scénario". Comme on l'a vu dans un précédent chapitre, les deux types de structure sont l'argumentation parallèle et l'argumentation enchaînée. Sans revenir en détail sur ces deux types d'argumentation, rappelons quelques points essentiels :

[Il faut] encourager la pensée claire et argumentée par opposition aux jeux du langage.

Bricmont et Sokal

- **L'argumentation parallèle** *(Annexe 13)*
  - *Les trois sections sont de même niveau.*
  - *L'ordre des sections peut être changé* sans affecter le sens du message clé.
  - *La section la plus importante est placée* au début ou à la fin selon l'attitude *a priori* de l'auditoire : au début si votre auditoire est déjà convaincu, à la fin s'il est à convaincre.

- **L'argumentation enchaînée**
  - *Chaque point conduit logiquement au suivant.* Il est ainsi plus facilement accepté, assimilé et retenu. Le shéma suivi peut se présenter sous trois formes :
    - *La forme linéaire :* industrie/compagnie/produit, passé/présent/futur ; etc.
    - *La forme analytique :* situation/problème/solution *(Annexe 14) ;* diagnostic/objectif/plan d'action ; etc.
    - *La forme argumentaire :* thèse/antithèse/synthèse ; règle générale/cas particulier/conséquences ; etc.

© Éditions d'Organisation

- *Le premier argument doit être irréfutable,* au risque de détruire toute la démonstration.
- *L'argument clé se trouve toujours à la fin* du discours.

Le critère d'une bonne structure, c'est que les titres des différentes parties s'articulent si naturellement et logiquement qu'aucune autre forme ne paraît possible.

Formulez la structure sous forme de messages conclusions

Recommandée dans tous les types de documents, la rédaction des titres sous forme de messages conclusions est encore plus indispensable dans le cas de l'exposé oral. Le titre des paragraphes donne, à la fois, le sujet développé et votre conclusion ou recommandation. En rédigeant ces messages conclusions, effectuez un double test de cohérence :

- **Ils contribuent tous à étayer l'idée maîtresse.**
- **Leur rédaction est homogène.** Par exemple, ils commencent tous par un verbe actif ou un substantif et obéissent à la même forme grammaticale.

© Éditions d'Organisation

Un discours se fait généralement au début d'une réunion. Son but est de "faire passer" le message de l'orateur. Ensuite, une période de discussion est indispensable pour permettre à l'auditoire de s'exprimer. C'est un élément déterminant de son adhésion aux idées de l'orateur. Dans cette perspective, le discours doit être centré sur les grands messages. Il concerne l'ensemble de l'auditoire et provoque le débat.

Centrez votre intervention sur les grands messages

Pour écrire bien, il faut sauter les idées intermédiaires, assez pour n'être pas ennuyeux ; pas trop de peur de n'être pas entendu.

Montesquieu

Imaginez-vous dans une salle de cinéma : placé près de l'écran, vous êtes absorbé par les détails et vous perdez la vue d'ensemble. Placé trop loin, c'est l'inverse. Dans un discours, il faut savoir jusqu'à quel niveau de détail on peut descendre. Un discours trop détaillé dilue les messages importants et empêche le débat de prendre de la hauteur. De plus, il risque d'engendrer l'ennui.

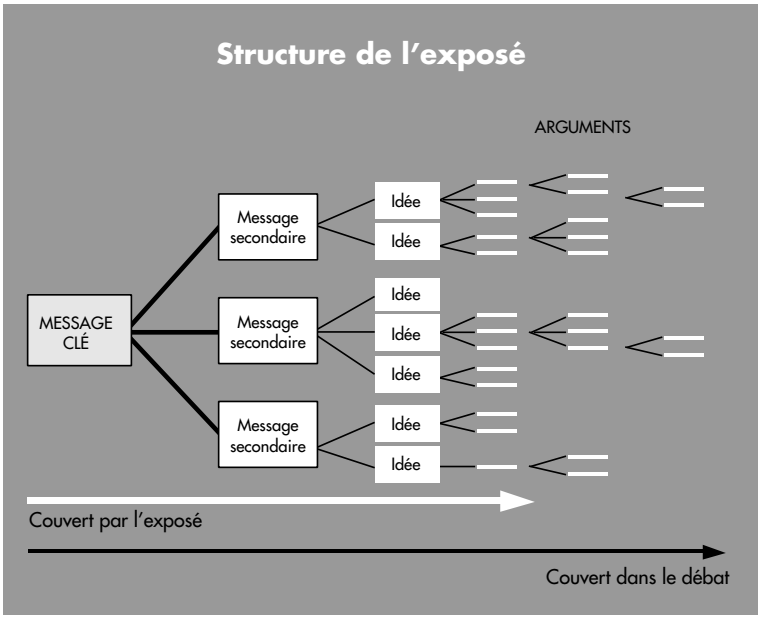
C'est la sélection des détails et non pas leur nombre qui donne à un portrait sa ressemblance.

Alexis Carrel

© Éditions d'Organisation

Annexe 15

L'exposé introduit un débat ; il est centré sur les grands messages



© Éditions d'Organisation

La perfection n'est pas quand on ajoute, c'est quand on retire.

Léonard de Vinci

Il vaut mieux éliminer des détails pour être plus clair et plus percutant *(Annexe 15).* Concrètement :

Présentez d'abord le message clé

Le message clé, c'est le message que vous voulez faire passer en priorité. C'est le fil conducteur de votre discours. Il peut même en être son titre. Au fur et à mesure de l'élaboration du discours, certaines parties étant précisées, développées, supprimées, la formulation du message clé peut évoluer, mais non l'idée même.

Le public a besoin de savoir où vous allez l'emmener. Une série d'informations s'assimile d'autant plus facilement que ces dernières apparaissent comme le développement d'un message. Si vous décidez de projeter à l'écran votre titre-message, celui-ci doit être court, explicite et précis. Aussi, on l'accompagne habituellement d'un sous-titre, en caractères plus petits, qui fournit des informations descriptives complémentaires sur le sujet, le domaine couvert, les entités concernées, etc., sans oublier la date et le lieu de la réunion.

Hiérarchisez les arguments

Couvrez l'ensemble du problème, sans chercher à développer tous les points en profondeur. Il sera toujours possible de détailler certains points lors de la discussion. Pour savoir ce qui doit être couvert dans le discours et ce qu'il faut préparer pour la discussion, posez-vous trois questions :

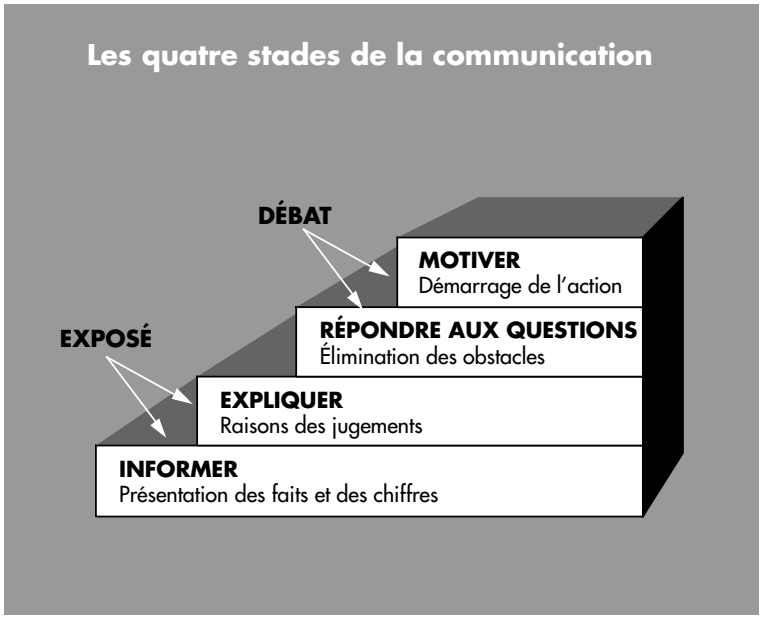
- Que faut-il dire ? C'est le message clé.
- Que doit-on dire ? Ce sont les arguments clés et les sous-arguments.
- Que pourrait-on dire ? ce sont les points de détail qui peuvent être développés au cours du débat.

Le discours représente ainsi une synthèse de votre travail.

© Éditions d'Organisation

Annexe 16

Discours et débat visent des objectifs complémentaires



© Éditions d'Organisation

Assurez-vous que l'ensemble de votre public se sentira concerné

Il est fréquent que les divers membres d'un auditoire ne se sentent véritablement concernés que par quelques points d'un discours. Ainsi, dans une réunion destinée à annoncer une nouvelle organisation, chacun est particulièrement sensible à la partie qui le concerne personnellement, aux modifications de sa position par rapport aux autres ou de ses habitudes de travail, etc.

Un bon discours doit être conçu de façon à ce que chacun comprenne que son problème personnel ne constitue, en réalité, que l'un des aspects d'un problème plus général qui concerne l'ensemble du public. C'est lors de la discussion qu'il est possible de répondre aux préoccupations plus précises des individus.

Pour s'adresser à l'ensemble d'un public, il faut identifier le profil du groupe, ses préoccupations et ses attentes vis-à-vis du sujet traité.

Cherchez à provoquer un débat

L'auteur d'un discours recherche le dialogue. Or, répondre aux questions potentielles avant qu'elles ne surgissent est le plus sûr moyen d'enterrer une discussion. Politiquement, c'est gagner par abandon et renoncer à convaincre réellement son public.

Si l'on veut qu'un livre dise quelque chose d'intéressant, il faut qu'il provoque la discussion autant que l'accord.

Sir Leon Brittan

Un discours court et synthétique permet au public de demander rapidement des éclaircissements et d'exprimer son avis, donc d'engager le dialogue. La participation des membres du public constitue un gage d'intérêt. Un discours qui se termine sans débat laisse un sentiment d'inachevé. Nous verrons plus loin qu'il existe des astuces pour déclencher cette discussion, si celle-ci ne démarre pas spontanément.

Ainsi, discours et débat ont des objectifs complémentaires. Ils sont conçus simultanément *(Annexe 16).*

© Éditions d'Organisation

Le dernier acte de tout jugement ayant trait aux affaires est toujours intuitif.

Alfred P. Sloan

La rédaction d'un discours est fort éloignée de la littérature classique et de la correspondance familière. Le destinataire du discours n'entendra vraisemblablement qu'une seule fois ce que vous voulez lui dire. Il pourra certes revenir au discours si vous distribuez une copie de votre présentation. Cependant, sa première impression, et donc son adhésion ou son rejet, s'effectuera lorsque vous prononcerez votre discours. Ceci explique pourquoi la manière dont vous construisez vos paragraphes mérite une attention toute particulière ; vous devez absolument aller à l'essentiel et éviter les incompréhensions ou les malentendus.

En fonction de votre nature et de votre aisance, vous écrirez votre discours ou vous vous contenterez de fiches pense-bête. En effet, certains orateurs préfèrent la spontanéité et se réservent une marge de manœuvre pour improviser. D'autres ont besoin d'un support écrit complet, sur lequel ils pourront se reposer en cas de besoin.

Construisez vos paragraphes avec rigueur

Un paragraphe est un bloc de texte composé d'une ou plusieurs phrases. On le rédige en observant des règles de construction bien précises.

C'est un groupement de phrases développant une idée et une seule. Pour être dynamique, il doit respecter certaines règles de construction.

Une idée par paragraphe, un paragraphe par idée

- **La première phrase du paragraphe résume l'idée développée,** ce qui améliore la rapidité de compréhension. Les auditeurs peuvent donc éventuellement relâcher leur concentration lorsque vous développerez votre idée, s'ils n'ont besoin que de connaître l'essentiel. Vous aurez ainsi évité que vos messages clé ne "passent à la trappe".

© Éditions d'Organisation

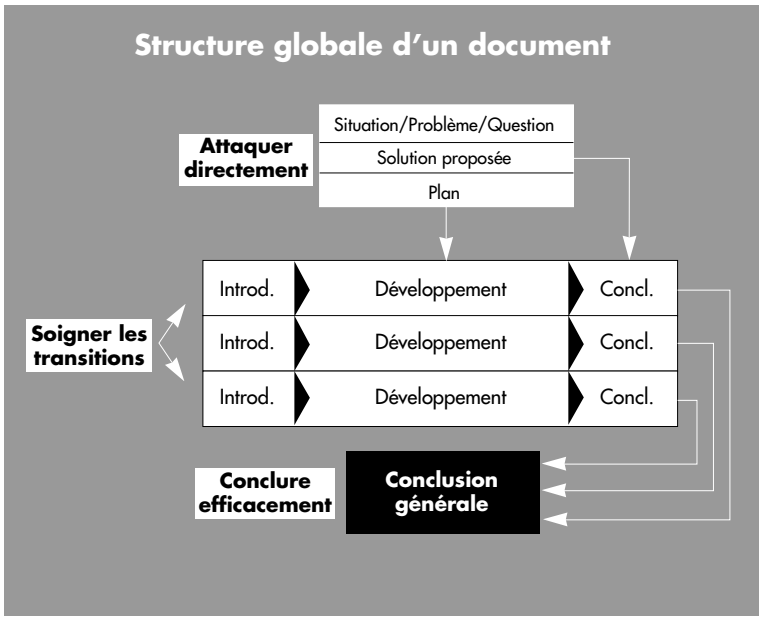
Annexe 17

Dans le développement parallèle, les différents messages sont présentés sous forme d'une liste de points

FAITS
Style journalistique (conclusion à la fin)
La transformation profonde des hôpitaux depuis un demi-siècle, l'effort d'humanisation conduit durant les dix dernières années, la modification du statut des médecins par l'introduction d'une pratique à plein temps bénéficiant d'un traitement régulier, l'adoption d'un statut de même type pour les praticiens à temps partiel et pour les attachés, toute cette évolution a donné à la carrière hospitalière un attrait indiscutable.
La Cour des Comptes
Style "affaires" (message en tête)
Toute une évolution récente a donné à la carrière hospitalière un attrait indiscutable :
• transformation profonde des hôpitaux depuis un demi-siècle,
• effort d'humanisation conduit depuis dix ans,
• modification du statut des médecins par l'introduction d'une pratique à plein temps bénéficiant d'un traitement régulier,
• adoption d'un statut de même type pour les praticiens à temps partiel et pour les attachés.
D'après la Cour des Comptes
ARGUMENTS

Annexe 18

Habiller la structure permet d'assurer la cohérence globale



© Éditions d'Organisation

D'autre part, cette technique vous facilitera la rédaction du discours, car elle focalisera votre esprit sur les points essentiels.

- **Les sous-idées sont abordées dans un ordre logique qui aide à la compréhension.** En effet, la cohérence dépend de la position des principaux éléments d'un texte. Contrairement aux journalistes qui utilisent fréquemment la structure enchaînée, avec les idées clés à la fin, il est préférable, dans les écrits professionnels d'adopter la structure parallèle. Ainsi les différents éléments seront présentés comme une liste de points pour rendre leur identification plus facile *(Annexe 17).*

Des paragraphes de longueur variable

La longueur d'un paragraphe est à la mesure de la complexité de l'idée développée. Les paragraphes très longs découragent autant l'auditeur qu'une série de paragraphes de 3 à 4 lignes chacun qui donnent une idée de discontinuité.

C'est la variété entre paragraphes courts et moyens qui rend le discours agréable à écouter. En règle générale, le premier paragraphe d'un discours ou d'une partie de discours ne doit pas dépasser 4 à 5 lignes.

Si un paragraphe est trop long, il existe certainement des coupures logiques qui permettent de le scinder en plusieurs morceaux. Souvenez-vous de la construction des discours de Napoléon et de de Gaulle !

Travaillez la cohérence du discours

Il n'est de style que par l'ordre et le mouvement.

Buffon

Une bonne structure est d'une importance capitale pour la clarté du raisonnement. Mais, si elle est mal encadrée et articulée, elle perd une grande partie de son efficacité. Aussi la cohérence du discours nécessite-t-elle un soin particulier : l'introduction générale, les transitions qui facilitent l'enchaînement des idées et la conclusion qui termine le document, doivent soutenir la structure elle-même *(Annexe 18).*

© Éditions d'Organisation

Annexe 19

L'introduction met en situation

Structure de l'introduction

Situation	• Contexte • Fait connu • Déclaration généralement acceptée
Problème	• Point particulier • Complication survenue dans la situation générale • Point de vue différent
Question	• Conséquence du problème particulier • Définition de l'angle sous lequel il sera traité
Solution proposée*	• Résultat du travail ou de la recherche effectuée
Annonce de la structure	• Grandes lignes du raisonnement • Éventuellement, raison du choix de cette structure

** Si la situation le permet*

Annexe 20

L'introduction nécessite une rédaction soignée

Exemples d'introduction

	1	2
Présentation du problème		
• *Situation générale*	Pendant longtemps le prix du pétrole a augmenté moins vite que celui des autres matières premières	Une bonne part de nos ennuis de santé viennent de ce que notre régime alimentaire est inadapté à la vie que nous menons
• *Problème particulier*	Aujourd'hui, le réajustement de ce prix pose de sérieux problèmes aux économies occidentales	
• *Question posée*	Dans quelle mesure est-il possible de trouver des sources d'énergie de remplacement ?	Comment le réformer ?
Solution proposée		
	Il existe plusieurs autres sources possibles d'énergie, mais aucun ne pourra remplacer entièrement le pétrole	Une foule d'écoles diététiques fondées essentiellement sur le végétarisme proposent leurs solutions
	Nous verrons successivement les principales : autres énergies fossiles, énergie nucléaire, énergie solaire, et leurs limites	Voici les principales : la méthode Biercher-Benner, le cartonisme, l'hygiénisme, le végétalisme, la macrobiotique et d'autres encore…

L'impatient

© Éditions d'Organisation

Une ouverture tonique : l'introduction

L'introduction est le premier contact entre vous et votre auditoire. Elle a un rôle précis à remplir et doit être rédigée avec soin.

- **Un rôle bien défini**
  Une bonne introduction doit éveiller l'intérêt du lecteur, l'influencer favorablement et lui faire gagner du temps.
  - *Éveiller l'intérêt de l'auditeur et l'inciter à écouter plus avant*
    Un discours se prononce rarement comme on lirait un roman à succès. Il faut cependant tenter de capter l'intérêt de l'auditeur. Même s'il est convaincu qu'il doit écouter le discours, il faut, dès la première phrase, focaliser son attention et l'aider à se concentrer.
  - *Influencer favorablement*
    La première impression est en général la plus durable. C'est pourquoi l'introduction cherche à influencer l'auditoire dans un sens favorable aux idées de l'orateur.
  - *Facilitez la compréhension*
    Enfin, l'introduction permet à l'auditeur de comprendre plus facilement le reste du discours. Ceci implique qu'elle soit construite sous forme de messages et donne la solution du problème. Elle apporte la réponse à la question posée, décrit les principaux points traités dans le développement et l'ordre dans lequel ils sont abordés. Ainsi l'auditeur préoccupé par autre chose peut n'écouter que partiellement *(Annexe 19).*

- **Une rédaction soignée**
  Une bonne introduction présente le problème ou le sujet à l'auditeur. Elle lui rappelle ce qu'il sait déjà sur le sujet et sur la question qui se pose. Elle donne ensuite la réponse et comment cette réponse va être développée *(Annexe 20).*

© Éditions d'Organisation

- *Présentation du problème / sujet*
  - *La situation générale* que l'auditeur connaît déjà, ou une déclaration avec laquelle il est obligatoirement d'accord, permettent de faire prendre toute sa valeur au sujet traité.
  - *Le problème particulier* à résoudre se dégage ensuite logiquement de la situation générale, en est un prolongement, un point particulier, une complication, etc.
  - *Enfin, une question précise,* décrivant le problème particulier à résoudre, définit les limites du travail effectué.

- *Solution*
  Un discours n'est pas un roman à suspense. L'introduction donne la solution ou la réponse, de façon à éviter à l'auditoire inattentif la nécessité de la rechercher une fois que le discours est fini. La seule exception à cette règle concerne les supports écrits d'exposés oraux de sujets très controversés. Dans ce cas précis, il est nécessaire de dévoiler progressivement la solution à l'auditeur, généralement grâce à un raisonnement déductif.

- *Annonce de la structure*
  Enfin, pour un discours de plus d'une page, l'introduction annonce la structure du raisonnement suivi pour répondre à la question et, éventuellement, les raisons qui ont poussé au choix de cette structure.

Signalons, pour terminer, que les différentes parties de l'introduction peuvent être regroupées. Dans certains cas, la situation générale peut être sous-entendue. L'orateur peut changer l'ordre des différents éléments pour modifier le ton qu'il veut donner à son discours. Enfin, la longueur va dépendre, à la fois, de l'auditoire et du sujet traité.

© Éditions d'Organisation

Pratiquement, l'introduction est ce qui se prépare en dernier. En effet, on ne sait ce que l'on doit dire en commençant que lorsque l'on a effectivement fait le tour de la question. Même pour un exposé oral, elle doit être rédigée. Cela permet à l'orateur de "prendre son rythme" et, souvent, l'aide à dominer son trac.

Des transitions soignées

Les transitions assurent la continuité du développement et aident le travail de l'auditeur en facilitant le passage d'une idée à une autre. Elles lui permettent de mieux :

- Suivre le fil des idées de l'orateur et percevoir leur direction.
- Comprendre la relation d'une idée à une autre et au plan d'ensemble.
- Discerner les idées clés du raisonnement.
- Retenir ce qu'il entend, grâce, en particulier, à certaines répétitions.

Rendez les choses aussi simples que possible, mais pas plus simples.

Einstein

Plus un point mène logiquement à un autre, plus un discours est facilement "absorbé".

Une bonne transition vient naturellement dans le texte. De plus, sa longueur est adaptée à son utilité. Plus les parties reliées entre elles sont importantes, plus la transition doit être élaborée.

Il existe quatre types de transitions : les mots et phrases de liaison, la référence en arrière, la question de rhétorique et le paragraphe de liaison.

© Éditions d'Organisation

Annexe 21

Les mots et phrases de liaison sont la forme la plus simple de transition

Mots et phrases de liaison

EXEMPLES

• De plus…	• Au contraire…	• Le deuxième axe stratégique…
• De la même manière…	• Pour donner un exemple…	• Le troisième partie du rapport…
• En revanche…	• En conséquence…	• La dernière tranche d'investissement…
• Malgré tout…	• En résumé…	

Annexe 22

La référence en arrière permet les transactions entre idées secondaires

Référence en arrière

EXEMPLES

Le procédé actuel de fabrication du produit X présente plusieurs inconvénients graves : … (liste d'inconvénients)

Transitions :

- Le seul moyen de pallier ces *inconvénients* consiste à…
- Après ce bref rappel…

© Éditions d'Organisation

- **Mots et phrases de liaison**
  Une énumération de points élémentaires peut être introduite par des mots comme *"en premier lieu", "ensuite"*. Mais une meilleure forme de transition consiste à identifier ce qui va être traité par des phrases commençant par *"un premier avantage", "la dernière phase du projet"*, etc. *(Annexe 21).*

- **Référence en arrière**
  Elle est utilisée pour des transitions entre des idées secondaires, généralement exprimées dans des paragraphes. Elle s'emploie aussi entre des idées principales, lorsque le discours global est relativement court. En effet, une transition plus importante est inutile pour se remémorer ce que l'on a entendu *(Annexe 22).*

- **Question de rhétorique**
  Parfois utile pour varier le style du discours, elle consiste à poser une question : *"En quoi ceci nous intéresse-t-il ?", "Quelles sont les possibilités envisageables ?"*, etc.

© Éditions d'Organisation

Annexe 23

La question de rhétorique permet de varier le style du document

Question de rhétorique

EXEMPLES

- Quels sont les principaux risques qu'entraîne cette décision ?
- Quels sont les espoirs réels de développement d'un nouveau procédé ?
- Reste-t-il encore des problèmes à résoudre ?
- La pérennité de cette structure est-elle assurée ?

Annexe 24

Les paragraphes de liaison sont utiles dans des documents de taille importante

Paragraphe de liaison

EXEMPLES

RÉSUMÉ	EXPLICATION DU LIEN	ANNONCE DU PLAN
Ainsi, il semble que les ressources mondiales de pétrole soient insuffisantes pour répondre aux besoins d'énergie des générations à venir	Il est donc indispensable de rechercher, dès à présent, des sources d'énergie de remplacement	Nous allons recenser, en premier lieu, les autres sources d'énergie fossile, telles que le charbon, puis les énergies nouvelles : nucléaire, solaire, etc.

© Éditions d'Organisation

Elle présente plusieurs avantages :

- *Attirer l'attention* par un changement de structure grammaticale.
- *Remettre en évidence* l'objet du document et permettre à l'auditeur de se resituer *(Annexe 23).*

◆ **Paragraphe de liaison**
Une transition, entre deux idées principales, ou entre deux parties importantes d'un discours, demande un paragraphe complet comprenant :

- *un résumé concis* de la partie précédente ;
- *une explication* du lien avec la partie suivante ;
- *l'annonce du plan* de cette dernière *(Annexe 24).*

Une conclusion efficace

Nous avons dit que, la plupart du temps, la conclusion d'un discours doit être présentée dans l'introduction. La seule exception concernait un exposé oral où, pour des raisons psychologiques, il était parfois souhaitable de ne présenter ses conclusions qu'après le raisonnement qui les justifie. Mais il ne s'agit là que de la réponse générale à la question posée.

La conclusion d'un discours est donc importante : elle sert à reformuler, aussi adroitement que possible et sous une forme nettement plus complète que dans l'introduction, les principales idées du discours. Elle peut également ouvrir des perspectives sur des prolongements du sujet que l'on n'a pu aborder dans le corps du discours, donner un éclairage sur une suite éventuelle, etc.

On distingue trois types de conclusion : présentation de constatations (résumé de faits), présentation de conclusions (opinions), présentation de recommandations.

◆ **Résumé**
Lorsque l'objet du discours est uniquement de présenter des faits, la conclusion générale est un résumé des conclusions de chacune des parties du développement.

© Éditions d'Organisation

Contrairement à l'aide-mémoire (ou synopsis), le résumé ne doit pas reprendre les principaux faits analysés, mais seulement leur signification.

- **Présentation de conclusions**
  Dans la plupart des cas, on attend de l'orateur qu'il donne son opinion de manière explicite, c'est-à-dire qu'il présente ses "conclusions". La conclusion générale du discours est alors un recueil des principales opinions que l'auteur a dégagées des faits analysés.

  On trouve ce type de conclusion dans tous les cas où l'orateur donne son avis (par exemple en tant qu'expert), sans formuler de recommandations d'action.

- **Présentation de recommandations**
  Enfin, dans de nombreux cas, l'orateur présente des recommandations d'action, suite logique de ses "conclusions". Dans ce cas, la conclusion générale du discours présente ces recommandations de la manière la plus complète possible, c'est-à-dire accompagnées d'un planning proposant les modalités de mise en œuvre : responsables, moyens nécessaires, résultats attendus, calendrier.

  Vous pouvez préparer plusieurs possibilités d'action, en indiquant toutefois votre préférence avec les raisons de votre choix.

C'est avec la logique que nous prouvons et avec l'intuition que nous trouvons.

Poincaré

La conclusion est la dernière impression que vous laisserez à votre auditoire. Il importe donc de bien finir le discours en choisissant le bon type de conclusion et en la rédigeant avec soin.

Pour résumer, la structure constitue l'un des facteurs les plus importants de la réussite du discours. Elle doit être tellement simple, logique et naturelle aux yeux des auditeurs, qu'il ne leur semble pas possible qu'il puisse en exister une autre. Le rappel de la structure sous la même forme, à intervalles réguliers, constituera autant d'occasions de répéter les messages importants.

© Éditions d'Organisation

METTEZ VOTRE DISCOURS EN SCÈNE : SOIGNEZ LA FORME

TIREZ PROFIT DE TOUTES LES AIDES AU DISCOURS

FAITES VIVRE VOTRE DISCOURS

D'UN COUP D'ŒIL

TIREZ PROFIT DE TOUTES LES AIDES AU DISCOURS

- **Choisissez et préparez les bons supports**
  - Choisissez le support visuel adapté aux circonstances
  - Concevez des aides visuelles claires
  - Maîtrisez l'utilisation de la couleur
  - Utilisez un rétroprojecteur ou un vidéoprojecteur pour la projection
- **Effectuez le découpage des vues**
  - Équilibrez votre discours
  - Organisez le contenu
  - Réalisez une maquette
- **Préparez la documentation à remettre aux participants**
  - Optez pour l'un des trois types de présentation sur papier
  - Préparez les quantités nécessaires
  - Choisissez le moment propice pour remettre la version papier
- **Tirez le meilleur parti de l'environnement**
  - Choisissez et préparez la salle
  - Vérifiez les équipements : rétroprojecteur, vidéo-projecteur, paperboard, sono

© Éditions d'Organisation

TIREZ PROFIT DE TOUTES LES AIDES AU DISCOURS

Quoi de plus proche d'un discours qu'une représentation théâtrale ? Dans les deux cas, une ou plusieurs personnes doivent parler devant une audience pendant un certain temps et la captiver en l'intéressant et en la distrayant.

Dans les deux cas, un grand professionnalisme est indispensable.

Pourtant, à y regarder de plus près, les différences sont significatives :

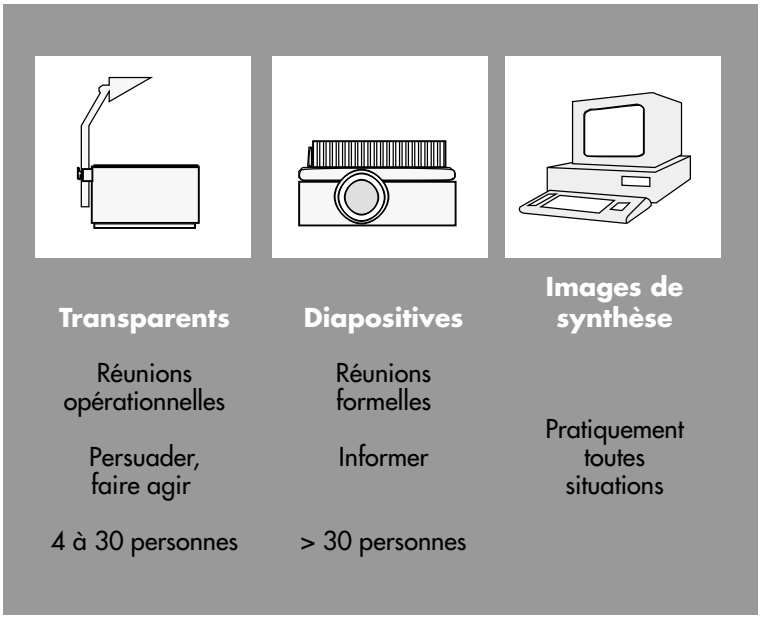
- *Dans une pièce de théâtre, les décors jouent un rôle important pour créer l'atmosphère. Pour un discours, ils sont réduits à leur plus simple expression et doivent tout sauf distraire l'attention.*
- *Au théâtre, les acteurs ne sont pas sensés improviser et la spontanéité n'est pas de mise. L'orateur doit, à l'inverse, éviter d'apprendre son discours par cœur (à l'exception de l'introduction) pour apparaître plus spontané.*
- *En revanche, l'orateur a, à sa disposition, une panoplie d'aides qu'il doit savoir utiliser pour accroître l'efficacité de son message.*
- *Enfin, le seul* feed-back *attendu du public par les acteurs sont les applaudissements qui les saluent à la fin de la représentation. Ceux-ci font, bien sûr, plaisir à l'orateur à la fin de son discours, mais ce qu'il attend, la plupart du temps, ce sont des réactions aux idées qu'il émet. Il les recherche constamment en gardant le contact avec son auditoire.*

C'est à ces deux derniers points que cette troisième partie est consacrée.

© Éditions d'Organisation

Annexe 1

Le choix du mode de projection est adapté à la situation



© Éditions d'Organisation

Voir une fois vaut mieux qu'entendre cent fois.

Proverbe japonais

L'un des grands atouts de l'orateur par rapport à l'acteur est qu'il peut s'aider de toute une panoplie d'aides au discours : supports visuels de divers types et la documentation à remettre aux participants, sans compter les schémas dessinés à la main, les maquettes, prototypes, etc.

Encore faut-il que ces aides soient de qualité et préparées suivant les "règles de l'art", sinon elles peuvent être également contre-productive et laisser à l'auditoire une très mauvaise impression.

Le support visuel sera utilisé tout au long de l'exposé et focalisera l'attention de l'auditoire. C'est dire son importance.

Choisissez le support visuel adapté aux circonstances

L'exposé professionnel est utilisé dans de nombreuses situations : présentation de produits, réunion de décision, conférence de presse, réunion d'actionnaires, annonce de stratégie devant les salariés, etc. Dans chacune de ces situations, l'objectif et la taille du public varient. L'orateur doit donc choisir le type de support visuel le plus approprié *(Annexe 1)*.

Plusieurs supports peuvent être utilisés : les transparents et parfois encore les diapositives. Surtout, la vidéo et l'imagerie de synthèse permettent aujourd'hui de réaliser facilement des projections animées, directement à partir d'un micro-ordinateur.

Pour chaque type de support, nous verrons le concept, ses conditions d'utilisation et comment le faire produire.

Transparents

Qui n'a jamais fait un exposé en utilisant des transparents ? Cependant, nombre de managers ne tirent pas le meilleur parti de leurs possibilités et certains même les dédaignent. Peut-être ne connaissent-ils pas toutes les qualités pédagogiques de cette technique.

© Éditions d'Organisation

- **Un support banalisé**
  Le transparent se présente le plus souvent sous la forme d'une feuille de rhodoïd A4. Il est monté sur un cadre carton, ou protégé en le glissant dans une chemise transparente perforée à rabats blancs (Flip-frame™). La présentation peut ainsi être rangée dans un classeur à anneaux.

- **Des conditions d'utilisation très larges**
  Le transparent est le support idéal pour les présentations d'affaires et la formation :

  - *L'équipement est peu sophistiqué*. Le rétroprojecteur est un appareil fiable et d'un prix abordable. Les transparents sont bon marché, la qualité de l'image est bonne, aussi bien en noir et en blanc qu'en couleurs.
  - *Il est utilisable en pleine lumière*. L'orateur voit son public, il le contrôle mieux. L'atmosphère informelle est propice à la discussion.
  - *Il offre une grande souplesse d'emploi*. L'expert peut changer l'ordre de sa présentation au dernier moment ou décider de ne pas montrer une vue. L'exposé est plus vivant, l'orateur peut revenir en arrière, éteindre et rallumer le projecteur, utiliser des rabats pour compléter une vue ou la dévoiler progressivement, etc.

© Éditions d'Organisation

◆ **De nombreux moyens de production**
Pour produire des transparents, l'auteur dispose d'un large choix :

- *Dessin à la main*
  On peut dessiner et écrire directement sur un transparent vierge à l'aide de feutres spéciaux. Le résultat obtenu dépend de la technique et du talent de l'auteur. Ce niveau de qualité est acceptable entre collègues pour une réunion de travail. Il est insuffisant pour des situations plus professionnelles.

  Votre secrétaire, vous-même ou un service interne spécialisé peuvent dessiner des originaux en utilisant les outils de dessin traditionnels : papier quadrillé bleu (pour éviter que le quadrillage noir soit reproduit à la photocopie), stylos à dessin, règle et équerre, planches de caractères et symboles transfert Letraset™ ou Mecanorma™, fonds grisés à découpe, etc.

  Il existe aussi des fonds colorés autocollants pour apposer directement sur les transparents ; pour les titres, on peut recourir au composeur-titreur.

  Toutefois, ces techniques sont pratiquement abandonnées depuis la banalisation de l'usage des micro-ordinateurs.

- *Photocopie*
  Les documents originaux que vous avez réalisés, ou n'importe quel texte, dessin, photo ou graphisme, peuvent être photocopiés sur transparent. On utilise une feuille rhodoïd spéciale pour photocopieur ordinaire et l'on obtient un transparent en noir & blanc. Certains photocopieurs couleurs impriment des transparents en couleurs.

© Éditions d'Organisation

Annexe 2

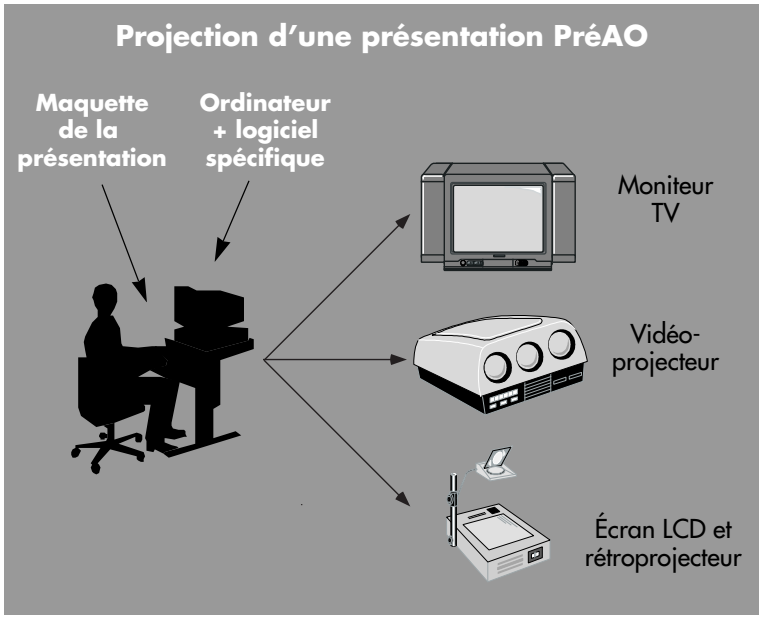
Les logiciels de PréAO sont maintenant très courants dans tous les environnements

LOGICIELS DE PréAO (Disponibles en 2003)

LOGICIELS	Macintosh	IBM MS/DOS	IBM Windows
Asap			■
Charisma			■
Coreldraw			■
Director	■		
Freelance		■	■
Freehand	■		
Harvard Graphics		■	■
Illustrator	■		■
In Design	■		■
Keynote	■		
Persuasion	■		■
PowerPoint	■		■
Presentation Express		■	

Annexe 3

Une présentation peut être projetée directement depuis un ordinateur avec une interface vidéo



© Éditions d'Organisation

- *Création sur micro-ordinateur*
  La micro-informatique et les logiciels de PréAO (Présentation Assistée par Ordinateur) permettent de réaliser des présentations en un temps record. Les logiciels de PréAO intègrent toutes les fonctions nécessaires à la réalisation de présentations : traitement de texte, dessin, grapheurs, gestion des vues, impression en différents formats, etc. *(Annexe 2).*

  La qualité obtenue à partir d'imprimantes laser noir & blanc et d'imprimantes couleurs est remarquable. On peut également utiliser des tables traçantes, mais elles sont lentes et le rendu est assez grossier.

- *Studios graphiques et laboratoires professionnels*
  On peut avoir recours à eux pour la réalisation des documents et la mise sur film, lorsque l'on souhaite une finition de qualité. Certains peuvent aussi se charger de l'élaboration de la maquette. La finition est de haut niveau.

Présentation à partir d'un micro-ordinateur

La micro-informatique est venue bouleverser le monde des présentations visuelles, tant au niveau de la production que des animations et des supports de projection.

- **Une ère nouvelle**
  Les méthodes de fabrication traditionnelles ont cédé beaucoup de terrain devant les logiciels de présentation assistée par ordinateur. En effet, à partir d'un micro-ordinateur, il est possible de réaliser des présentations et de les projeter directement avec une interface vidéo *(Annexe 3).* L'un des logiciels de PréAO le plus couramment utilisé aujourd'hui est PowerPoint© de Microsoft, sous environnement Macintosh ou Windows. Le dernier logiciel de PréAO en date est Keynote© d'Apple. Il paraît très prometteur et particulièrement facile d'emploi.

© Éditions d'Organisation

- **Des possibilités d'animation**
  Ces présentations peuvent être animées grâce aux logiciels de présentation par ordinateur qui permettent de créer :
  - *des images dynamiques,* pour stimuler l'auditoire et captiver son attention : animation d'image, effets de transition entre chaque image ;
  - *des images qui se construisent peu à peu*, révélant l'information progressivement pour ne pas détourner l'attention de l'auditoire.

Ces logiciels présentent de nombreux avantages :

- **Multimédia**
  Ils permettent d'éditer des documents en sortie laser noir & blanc ou couleurs, de tirer des transparents et diapositives, d'utiliser des animations et effets spéciaux. Tout ceci avec un très grand niveau de qualité et de nombreuses possibilités créatives (utilisation de variations de couleurs, intégration d'images naturelles, de films et de son).
  - *Souples*
    Les vues peuvent être réactualisées ou modifiées jusqu'à la dernière minute. Les fichiers de présentation peuvent être transférés par modem. Enfin, les sauvegardes peuvent être multiples, tout en gardant la confidentialité de l'information.
  - *Faciles d'emploi*
    Ils sont d'une utilisation simple, ce qui permet de réaliser soi-même certaines présentations et de gérer leur mise à jour.

    Toutefois, la création de vues très sophistiquées demeure une affaire de spécialistes.

© Éditions d'Organisation

Diapositives

Bien que progressivement remplacées par des supports plus modernes, les diapositives offrent des possibilités d'utilisation étendues. Il n'est ici question que des montages de diapositives.

- **Un support facile à manipuler**
  La diapositive se présente sur un film positif, le plus souvent 24 × 36 mm en couleurs, mais parfois aussi en négatif noir & blanc. Ce film est monté entre deux plaques de verre dans un petit cadre plastique rigide pour le protéger de la poussière, des marques de doigts et de la chaleur du projecteur.

- **Des conditions d'utilisation limitées**
  La manipulation des diapositives est plus simple que celle des transparents. L'orateur dispose d'un boîtier de commande à infrarouges pour le défilement avant et arrière des diapositives.

  En contrepartie, les diapositives présentent des inconvénients dans le cadre des présentations d'affaires.

  - *Il faut assombrir la salle de conférence pour obtenir un bon rendu des couleurs*. L'orateur perd en partie le contact avec son public. Il y a donc peu d'interaction. Enfin, l'auditeur peut difficilement prendre des notes.
  - *L'orateur ne peut pas improviser*. L'ordre des diapositives est figé dans le panier de chargement.
  - *Les délais de production sont plus élevés*. Il faut donner les documents à photographier et à développer, ce qui prend du temps. Les corrections de dernière minute sont difficiles.

Les diapositives sont donc déconseillées pour les présentations où l'on recherche un débat avec le public. Dans le cas d'un discours officiel, les diapositives sont d'autant plus mal adaptées que l'orateur recherche le contact avec son auditoire. Aujourd'hui, l'usage de diapositives lors d'un discours

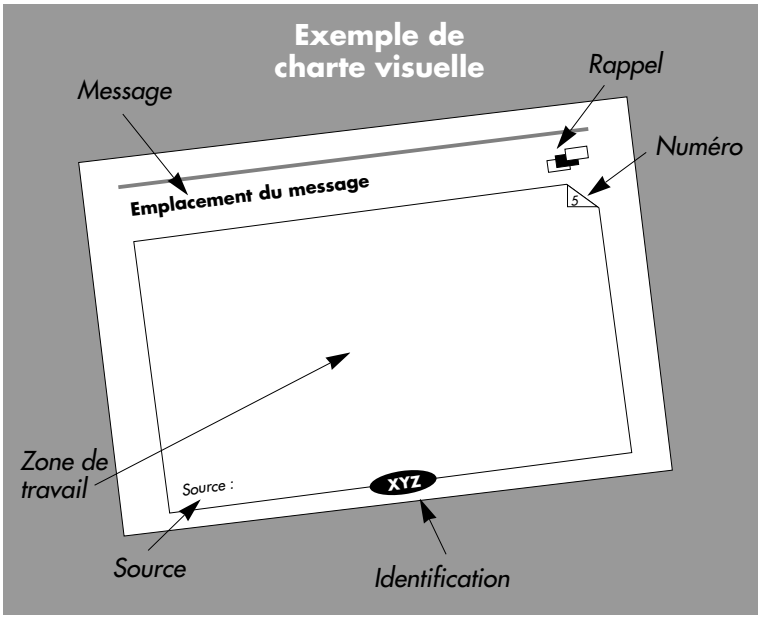
© Éditions d'Organisation

Annexe 4

Les textes représentent plus des 2/3 des aides visuelles

Annexe 5

Une charte graphique assure une cohérence visuelle



© Éditions d'Organisation

se raréfie. Il est souvent avantageusement remplacé par des présentations dirigées par ordinateur, comme nous le verrons plus loin.

En général, on préfère les diapositives dans trois cas principaux :

- On veut une qualité d'image professionnelle.
- On cherche à informer et à impressionner son public.
- On a affaire à une très large audience, car les diapositives peuvent se projeter sur très grand écran.

Concevez des aides visuelles claires

Le support visuel améliore la compréhension et la mémorisation du discours : on retient ce que l'on voit trois à cinq fois mieux que ce que l'on entend. Le support visuel comporte des textes, des graphiques et des illustrations. Mais, alors qu'il ne devrait y avoir que des représentations visuelles, il apparaît que les textes sont malheureusement les plus utilisés *(Annexe 4).*

Un support visuel doit être simple, direct et percutant. Il ne doit surtout pas distraire l'attention de l'auditeur et l'empêcher d'écouter l'orateur. Il ne doit pas se suffire à lui-même, sinon l'orateur est inutile. Il faut donc appliquer des règles propres à l'élaboration des vues rédactionnelles et des graphiques. Mais auparavant, il convient de définir une charte graphique pour l'ensemble de la présentation.

Une charte graphique

Celle-ci doit assurer la cohérence visuelle. Pour cela, respectez trois règles principales *(Annexe 5) :*

- **Un format horizontal,** car les écrans de projection sont en général plus larges que hauts. Avec le format vertical, le titre se perd dans le plafond et le bas de l'écran est souvent masqué par le rétroprojecteur ou la tête des participants placés devant.

© Éditions d'Organisation

- **Une zone de travail bien délimitée.** Elle recevra les textes, les graphiques ou les illustrations. Délimitez-la avec une ligne, un cadre, etc.
- **Une standardisation des informations de base.** Déterminez la position, le caractère, la taille, le style, la couleur, etc. des informations standards comme : le message qui sera l'information la plus visible, les rappels de structure, les sources d'information, l'identification de la présentation (logo de la société, titre abrégé de la présentation, nom de la Division, etc.), la numérotation, très utile au public s'il veut revoir une vue particulière, aussi bien que pour l'auteur, pour remettre la présentation dans l'ordre.

La plupart des entreprises disposent aujourd'hui de présentations standard, à la charte graphique définie, où vous n'aurez plus qu'à insérer les messages et informations que vous voulez transmettre.

Des textes concis et courts…

Les vues de texte doivent être concises et courtes. En effet, elles constituent un guide pour le public et une béquille pour l'orateur.

- **Guide pour le public :** les vues de texte aident le public à suivre l'enchaînement des idées développées par l'orateur.
- **Béquille pour l'orateur :** c'est un moyen de commenter une information en suivant un schéma préparé à l'avance. C'est également pour l'orateur une assurance contre les trous de mémoire.

© Éditions d'Organisation

… qui présentent de nombreux avantages pour le public et pour l'orateur

- **Bonne lisibilité,** car moins il y a de texte, plus les caractères employés pourront être gros.
- **Aisance de l'orateur** qui n'est pas prisonnier de son texte : il peut s'exprimer librement, s'attarder sur un point et passer plus rapidement sur d'autres.
- **Attention soutenue de la part des auditeurs** qui prennent très rapidement connaissance du contenu de la vue. Ils peuvent diriger leur attention vers ce que dit l'orateur, sans risque de décalage entre ce qu'ils lisent et ce qu'ils entendent.

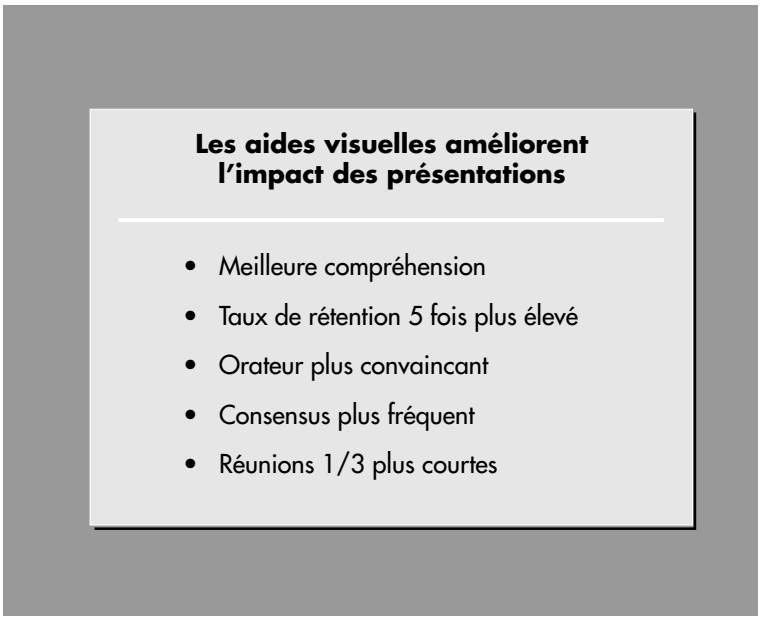
S'il est important d'écrire court en général, cette règle est encore plus impérative en ce qui concerne les supports de présentations. En effet, des tests ont prouvé que l'auditeur retient mieux les phrases courtes et celles qui expriment des valeurs. De plus, l'impact des aides visuelles sur les réunions d'affaires n'est pas négligeable :

- Voir et entendre en même temps améliore la compréhension.
- La mémoire visuelle est plus fidèle que la mémoire auditive, le taux de rétention est cinq fois plus élevé.
- L'orateur accroît son impact sur le public car il apparaît bien préparé et maître de son sujet.
- Les informations sont mieux présentées et les idées bien exprimées. On débouche plus souvent sur un consensus.
- Enfin, la discussion est dirigée sur les problèmes plutôt que sur les détails, les réunions sont donc plus courtes.

© Éditions d'Organisation

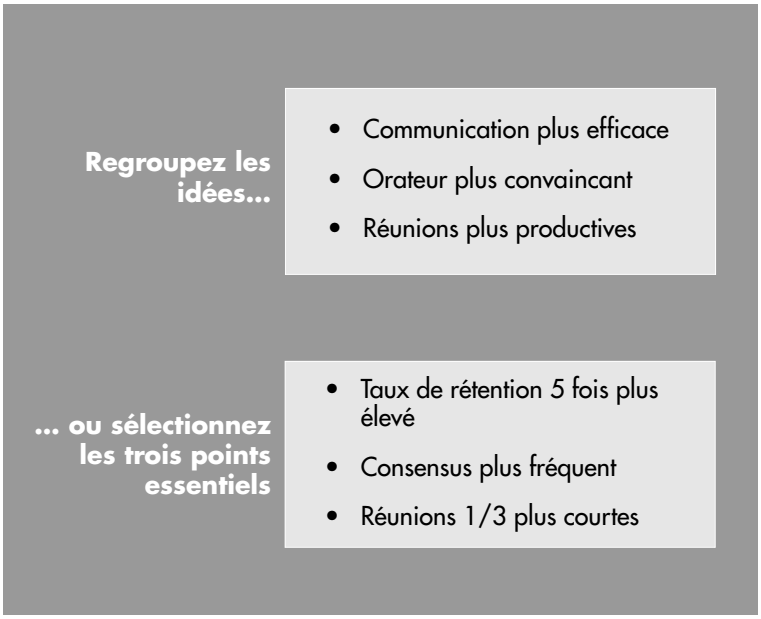
Annexe 6

Écrivez "concis" sans tomber dans le style télégraphique


Les aides visuelles améliorent l'impact des présentations
• Meilleure compréhension
• Taux de rétention 5 fois plus élevé
• Orateur plus convaincant
• Consensus plus fréquent
• Réunions 1/3 plus courtes

Annexe 7

Limitez-vous à trois points par vue de texte


Regroupez les idées...
• Communication plus efficace
• Orateur plus convaincant
• Réunions plus productives
... ou sélectionnez les trois points essentiels
• Taux de rétention 5 fois plus élevé
• Consensus plus fréquent
• Réunions 1/3 plus courtes

© Éditions d'Organisation

Quelques règles simples

Pour rédiger des textes concis sans tomber dans le style télégraphique, appliquez les règles suivantes *(Annexe 6).*

- Sacrifiez des éléments d'information : *"Meilleure compréhension"* est préférable à *"L'écoute est meilleure, ainsi que la compréhension"*. En effet, la compréhension découle d'abord d'une bonne écoute.
- Choisissez des mots courts : *"vite"*, plutôt que *"rapidement"*.
- Supprimez les articles, verbes, prépositions et adverbes inutiles.
- Exprimez des idées contenues dans des phrases : sujet, verbe et complément.
- Préférez des chiffres à de grands adjectifs. Par exemple : "Taux de rétention 5 fois plus élevé" se retient mieux que "taux de rétention amélioré".
- Rédigez dans un style homogène. Commencez toutes les phrases de la même façon, soit par un article, un nom, un verbe, etc.
- Écrivez les nombres en chiffres, pas en toutes lettres : "1/3" au lieu de "un tiers".

Une structure en trois points

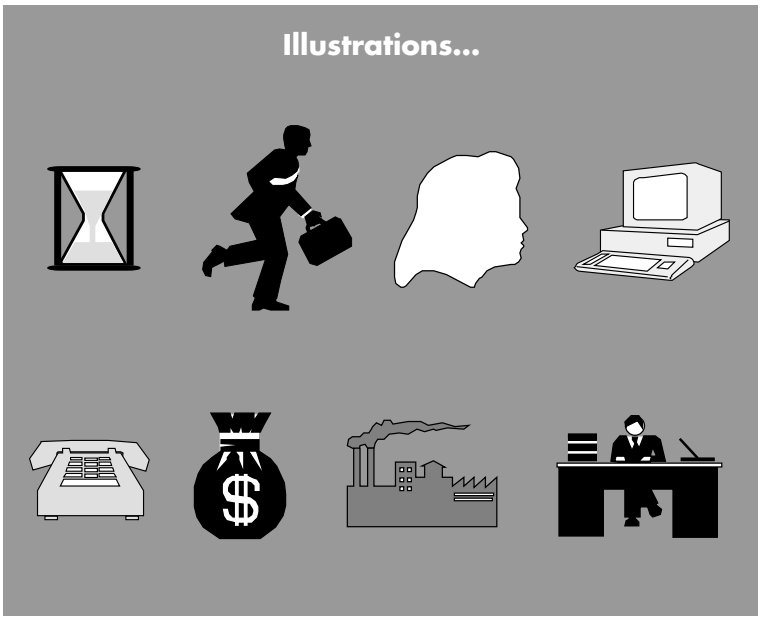
Des tests de mémorisation ont montré que le cerveau humain, d'une manière générale, ne retient que deux à trois points à la fois. De plus, les points retenus sont souvent différents d'une personne à l'autre. Si vous ne pouvez convaincre votre public avec trois arguments, sept ou douze arguments ne vous aideront guère plus. On peut parfois douter de la valeur d'une idée quand l'orateur a besoin d'autant d'arguments pour la justifier. Pour que votre message soit mieux retenu :

- **Groupez vos idées,** comme dans l'exemple ci-contre *(Annexe 7).*

© Éditions d'Organisation

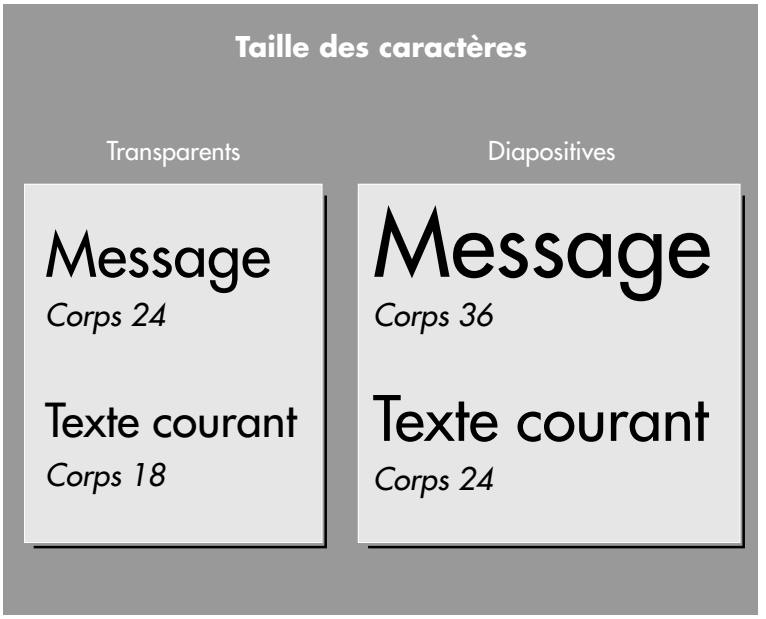
Annexe 8

Les pictogrammes et illustrations renforcent l'impact des idées



Annexe 9

Pour assurer une bonne lisibilité, les caractères doivent avoir une taille minimum



© Éditions d'Organisation

- **Mieux encore : sélectionnez les trois points essentiels.** Vous imposerez ainsi votre point de vue, en évitant que votre public ne s'accroche à des points secondaires.

Des textes agréables à lire

Pour donner un aspect moins sévère aux vues de texte, on peut les agrémenter de symboles visuels ou de pictogrammes.

- **Des illustrations**
  - *Les symboles visuels* sont de petits signes que l'on place en début de phrase dans une énumération pour remplacer les points ou les tirets.
  - Les *pictogrammes* sont des symboles graphiques qui expriment une idée, un concept, une situation, etc. Attention à ne pas en abuser dans les présentations sérieuses, cela risquerait de nuire à la crédibilité de vos messages *(Annexe 8).*

- **Des tailles minimum de caractères**
  En règle générale, il faut préférer les minuscules, plus lisibles, que les majuscules. Selon le type de support, il faut respecter une taille minimum pour les caractères *(Annexe 9)* et ne pas dépasser certaines longueurs de phrases.
  - *Transparents :*
    - *Message :* 10 à 12 mots selon la longueur des mots, en corps 24 points. Même s'il est court, il est composé sur deux lignes, ce qui permet une lecture plus rapide. Si le message est trop long, décomposez-le en deux parties liées par des points de suspension, l'une placée en tête, l'autre en bas de page en guise de conclusion.
    - *Texte :* les phrases comportent également de 12 à 15 mots, en corps 18 points. Au maximum, 10 lignes de texte. Au total, un transparent ne doit pas dépasser 40 mots.

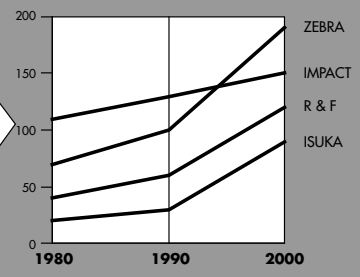
© Éditions d'Organisation

Annexe 10

Un graphique vaut mieux qu'un tableau de chiffres

ÉVOLUTION DES VENTES
(Millions de FF)

Sociétés	1980	1990	2000
ZEBRA	70	100	195
IMPACT	110	130	150
IZUKA	20	30	90
R & F	40	60	120



© Éditions d'Organisation

- *Diapositives et images de synthèse :* elles doivent être plus simples que des transparents, car elles restent moins longtemps sur l'écran.
  - *Message :* 4 à 6 mots en corps 36 points.
  - *Texte :* les phrases ont entre 6 et 8 mots, en corps 24 pts. Au maximum : 5 lignes de texte. Au total, une diapositive de texte ne doit pas dépasser 25 mots.

Les graphiques : sobres et dépouillés

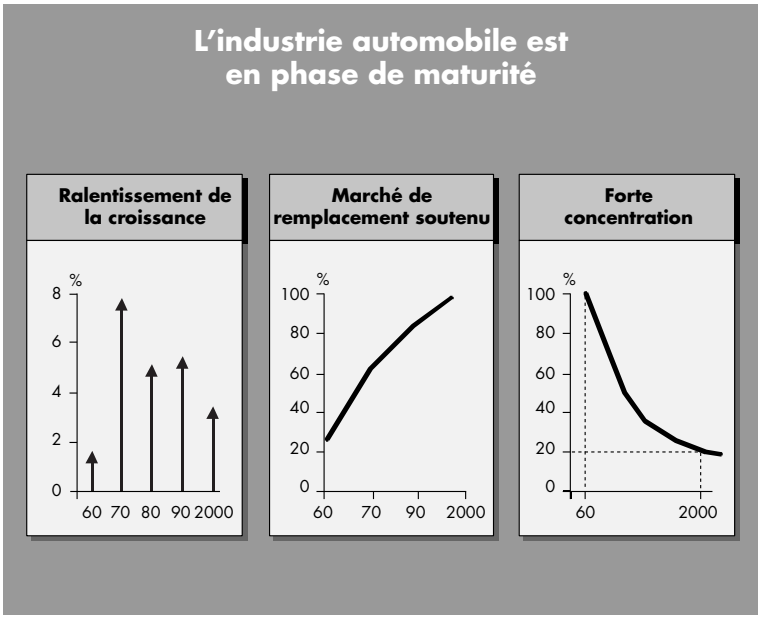
Le texte sert à informer alors que le graphique explique et démontre. Il remplace les tableaux de chiffres qui sont longs à lire. Par exemple, pour extraire un message du tableau de chiffres ci-contre à gauche *(Annexe 10),* il faut se concentrer au minimum une minute. Or, le public a peu de temps pour saisir les informations qui demandent des efforts de concentration trop soutenus. Le graphique présente la même information et il permet de constater en une fraction de seconde que : *"IMPACT n'a pas profité de l'accélération du marché"* ou que *"ZEBRA est devenu le leader".*

Cette image se fixe dans l'œil comme un paysage sur une pellicule photo. Elle ressortira telle quelle de la mémoire de l'auditeur.

© Éditions d'Organisation

Annexe 11

En cas de graphiques multiples, chacun requiert un message



© Éditions d'Organisation

Dessiner un graphique de communication s'effectue en trois étapes.

- **Précisez le message à faire passer**
  Si ce point n'est pas clairement défini, n'importe quel graphique peut faire l'affaire, et personne ne peut dire s'il est bon ou mauvais. Le message détermine le type de comparaison à mettre en valeur. Désirez-vous attirer l'attention sur les performances des concurrents, des variations de part de marché, la corrélation entre les rabais et le volume, etc. ?

En moyenne, il y a cinq fois plus de gens qui lisent le titre que de gens qui lisent le texte.

David Ogilvy

  Il faut tenter de ne faire passer qu'un seul message par vue. Si ce message est dense ou complexe, il faut :

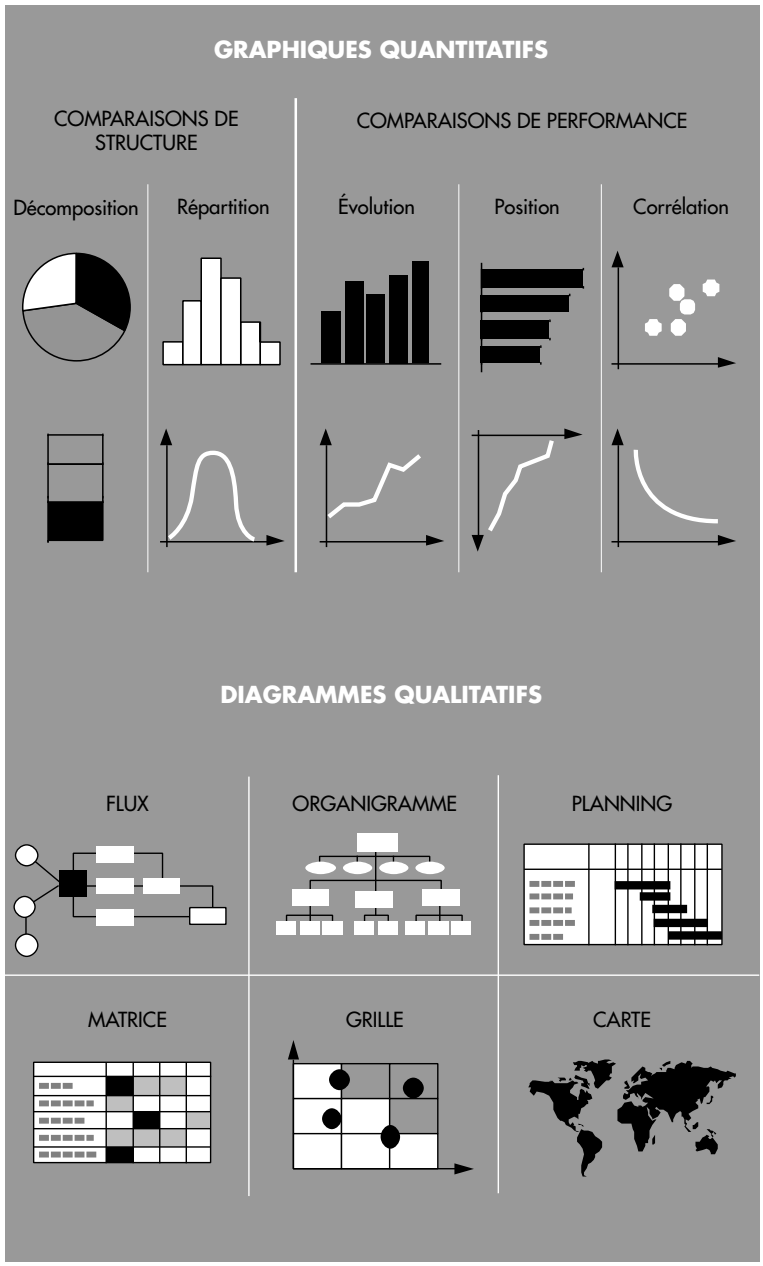
  - *soit lui consacrer plusieurs vues ;*
  - *soit le décomposer* en plusieurs vues superposables qui apportent progressivement des compléments d'information. À première vue, le graphique ci-contre *(Annexe 11)* peut paraître chargé. En fait, les trois illustrations constituent l'argumentaire du message principal : *"L'industrie automobile est mature".*

  En rétroprojection, on peut utiliser des couleurs différentes pour souligner la progression du raisonnement en dévelop-pant le graphique : cela évite à l'auditeur de chercher à comprendre l'ensemble du graphique avant que l'orateur ne l'ait expliqué.

© Éditions d'Organisation

Annexe 12

Utiliser des formes graphiques familières



© Éditions d'Organisation

- **Choisissez le graphique de base approprié**
  Les auditeurs sont généralement moins habitués à lire un graphique et risquent donc d'y passer du temps. Les seuls graphiques adaptés à l'exposé oral sont les graphiques de communication *(Annexe 12)* car la rapidité de compréhension est essentielle.

- **Attirez l'attention sur le message**
  Dans un exposé, le graphique se conçoit comme une affiche. Le message à faire passer doit être saisi en un instant, le temps d'un "flash". S'il ne ressort pas toujours au premier coup d'œil, il faut alors :

  - *Adapter la structure de base.* Il faut parfois savoir combiner les structures de base ou proportionner les éléments pour mieux faire ressortir le message.
  - *Accentuer la "cosmétique".* Utilisez un traitement graphique – couleurs, grisés, traits et textes plus gros, symboles graphiques, etc. – plus contrasté que pour un graphique destiné à un document. L'auditeur n'a pas le temps d'apprécier de subtiles nuances de gris ou de tailles de caractères.
  - *Alléger les textes d'accompagnement.* Un graphique nécessite les commentaires de l'orateur. On peut supprimer ou raccourcir certaines informations, telles que les sous-titres, les légendes, les notes et la source. Enfin, arrondissez les valeurs : 346 au lieu de 345,76 ou même 42 au lieu de 41,8.
  - *Gardez les textes lisibles.* Le texte doit être discret, mais lisible, par exemple :

Type de texte	Transparents	Diapositives
Sous-titre	Arial 14 pts	Arial 18 pts
Échelles	Arial 12 pts	Arial 14 pts
Légendes	Arial 14 pts	Arial 18 pts
Notes	Times italique 12 pts	Times italique 14 pts
Sources	Times italique 12 pts	Times italique 14 pts

© Éditions d'Organisation

En résumé, le respect de ces règles simples donne au manager ou à l'expert la certitude d'être mieux écouté. Son discours est plus naturel. Il commente ce qu'il montre à l'écran. Enfin, son auditoire est plus attentif. Il n'a pas d'efforts de lecture à fournir.

Maîtrisez l'utilisation de la couleur

"On ne discute pas des goûts et des couleurs". L'adage semble affirmer qu'il n'y a pas de règle d'assemblage des couleurs. Or ce n'est pas tout à fait exact : il existe une logique à l'harmonie des couleurs, car l'œil recherche l'équilibre et l'harmonie se construit.

L'œil recherche l'équilibre

L'expérience montre qu'à partir du même assemblage de couleurs, chaque individu réagit différemment. Certains trouvent harmonieux un assemblage de couleurs ayant un caractère d'analogie : tons froids, tons chauds ou tons pastels. Ils sont choqués par les grands écarts de contrastes ou les oppositions de complémentaires.

Alors que le sujet, la forme, la ligne s'adressent d'abord à la pensée, la couleur n'a aucun sens pour l'intelligence, mais elle a tous les pouvoirs sur la sensibilité.

Eugène Delacroix

Ces appréciations sont subjectives et n'ont aucune valeur scientifique. En revanche, on peut dire qu'il existe une harmonie objective entre certaines couleurs, si l'on tient compte des données physiologiques du système œil-cerveau :

- Dans les expériences de contraste successif et de contraste simultané, l'œil produit toujours la couleur complémentaire pour se rééquilibrer.
- Le gris moyen correspond à l'état d'équilibre exigé par notre système de vision.

On peut donc proposer la conclusion suivante : deux couleurs ou plus sont harmonieuses lorsque leur mélange optique donne le gris neutre.

© Éditions d'Organisation

L'harmonie se construit

L'harmonie entre deux ou plusieurs couleurs doit donc être construite pour atteindre un équilibre optique : le gris neutre. Pour cela, il faut tenir compte de deux facteurs : le choix des couleurs et la quantité de chacune d'elles. La conjugaison de ces deux facteurs permet de composer harmonieusement les couleurs.

- **Le choix des couleurs** se fait généralement à partir du cercle chromatique. On a donc des accords systématiques par 2, 3, 4 ou 6 couleurs :
  - *Accords de deux :* couleurs diamétralement opposées ;
  - *Accords de trois :* triades engendrées par un triangle ;
  - *Accords de quatre :* sommets de carrés ou rectangles inscrits ;
  - *Accords de six :* sommets d'hexagones inscrits.
- **La quantité de chaque couleur** est déterminée par la capacité d'absorption ou de saturation des trois primaires par rapport au blanc et noir ou par rapport à des tons rabattus, dégradés ou complémentaires. Par exemple :
  - 1/4 de jaune + 3/4 de violet,
  - 1/3 d'orange + 2/3 de cyan,
  - 1/2 de magenta + 1/2 vert.

Ces réflexions paraissent un peu fastidieuses, mais elles sont indispensables pour aborder le point suivant sur la signification des couleurs, ce qui permettra de maîtriser l'emploi de la couleur dans la composition des messages visuels.

Les couleurs ont une signification

Depuis longtemps, les peintres savent utiliser telle couleur plutôt qu'une autre pour exprimer un climat particulier : le rouge pour la guerre, le bleu clair pour la sérénité… Cet aspect est essentiel dans le choix d'une couleur pour éviter

© Éditions d'Organisation

les contresens et les incompréhensions. Le manager ou l'expert doit donc prendre en compte le fait que les couleurs sont un langage et que notre civilisation a son dictionnaire.

- **Les couleurs sont un langage**
  Comme les mots ou les gestes ont un sens, les couleurs sont porteuses de signification. Ces significations ne sont pas univoques. De plus, elles jouent sur plusieurs registres. C'est à ce titre que l'on peut parler de langage des couleurs comme un système de signes permettant de communiquer.

  Ainsi un message coloré (texte et /ou graphique) nous en dit plus que le même message en noir & blanc. Réciproquement, émettre un message avec de la couleur, c'est enrichir et renforcer le simple message en noir & blanc. Par son langage propre, la couleur ne doit pas contredire le contenu du message. Au contraire, elle doit apporter une valeur ajoutée spécifique : créer une ambiance pour faciliter la compréhension du message.

- **Notre civilisation a son dictionnaire**
  Le langage des couleurs n'est pas universel : chaque culture a donné une signification propre aux couleurs. Par exemple : chez nous, le blanc est signe de pureté, en Extrême-Orient, signe de deuil. Nous habillons les nouveau-nés de blanc, ce qui est inconcevable là-bas. On dit d'une entreprise déficitaire qu'elle est dans le rouge, le vert étant signe d'espérance ou d'argent, donc de bonne santé financière.

  Pour que les messages soient compréhensibles, il est donc impératif de respecter les connotations usuelles des couleurs dans une culture précise. Dans une culture, le langage des couleurs joue sur deux registres :

  - *Le registre symbolique,* qui fait référence à une tradition ;
  - *Le registre psychologique,* qui fait référence au système de valeurs qui ont cours à un moment donné.

© Éditions d'Organisation

L'emploi de la couleur nécessite des choix judicieux

La couleur est d'un emploi délicat, c'est peu de le dire. Les "données fondamentales" proposées ci-dessus fixent un cadre théorique dans lequel l'auteur peut travailler. Il lui reste à déterminer ce qu'il doit colorer, avec quelles couleurs, et selon quelle densité, pour faire passer son message. C'est ici un travail de communication.

Maîtriser l'emploi de la couleur en communication, c'est faire des choix judicieux. Pour cela, nous recommandons au manager ou à l'expert de tenir compte de trois facteurs essentiels : la lisibilité d'un texte coloré, la visibilité d'un objet graphique coloré, le service exclusif du message.

- **Lisibilité d'un texte coloré**
  Un titre ou un fragment de texte peut être coloré, ainsi que le fond sur lequel il est situé. Il importe avant tout qu'il soit lisible. Pour cela, il faut tenir compte de l'écart de contraste entre couleurs et de l'effet spatial de chaque couleur.

  Ainsi, un message est compris plus rapidement si la couleur utilisée correspond implicitement à son sens. Par exemple, dans un graphique, la couleur rouge des résultats symbolise immédiatement des pertes.

  - *L'écart de contraste augmente la lisibilité*
    L'écart de contraste entre deux couleurs désigne leur disposition relative sur le cercle chromatique. Plus l'écart est important, plus la lisibilité est augmentée. La taille des caractères intervient dans une moindre mesure.

    On peut affirmer que :

    – Un texte en noir sur fond blanc offre la meilleure lisibilité.

    – Une couleur de fond trop voisine de celle du texte affaiblit la lisibilité.

© Éditions d'Organisation

– Le rapport de certaines couleurs complémentaires (vert/rouge, bleu/orange) peut créer des vibrations optiques nuisibles à la lisibilité.

- *L'écart de contraste augmente l'effet spatial de la couleur*
  Ce terme désigne un phénomène simple : les tons chauds du cercle chromatique (du jaune orangé au violet rouge) donnent la sensation d'être en avant par comparaison aux tons froids. Ainsi, sur un fond identique, des lettres de couleurs différentes ne ressortent pas de la même manière.

◆ **Visibilité d'un objet graphique coloré**
La visibilité d'un objet graphique est sa capacité à être facilement repérée par l'œil. Or, notre environnement est saturé d'images et nous développons une faculté de sélection redoutable pour les créateurs.

Pour qu'un objet soit bien vu, il faut donc jouer sur l'intensité, le contraste et la masse, et utiliser les ressources du cadre.

- *Jouez sur l'intensité, le contraste et la masse*
  Sur des transparents, des diapositives ou des affiches, il faut composer avec l'effet dû à la distance. La visibilité d'une couleur est accentuée par :
  – l'*intensité ;* les couleurs pures sont plus intenses.
  – le *contraste ;* les écarts de contraste importants se voient mieux.
  – la *masse ;* les aplats (couleur étendue de façon uniforme) sont plus visibles que les dégradés.

  Ces remarques doivent être pondérées lorsqu'il y a du texte à l'intérieur des objets colorés.

  On peut classer les contrastes les plus visibles à grande distance. Toutefois, il convient d'éviter la juxtaposition de couleurs que l'œil ne peut appré-

© Éditions d'Organisation

hender simultanément. Elle le fatigue et ralentit sa lecture : violet/vert, violet/rouge, orange/vert-bleu, jaune/bleu.

- *Utilisez les ressources du cadre*
  On peut enfin renforcer la visibilité d'une couleur dominante en utilisant un cadre coloré.

◆ **Mise en valeur du message**

Tout ce qui a été dit auparavant n'a qu'un objectif : un meilleur service du message que vous voulez dire et faire comprendre. On a montré l'ampleur des possibilités dans l'utilisation de la couleur. Votre imagination peut exercer sa créativité. Autrement dit, tout vous est permis pourvu que vous respectiez les règles de base énoncées. C'est la condition *sine qua non* de l'efficacité dans la transmission de votre message.

Pour renforcer ce point et conclure ces réflexions sur la couleur, rappelons les paramètres dont il faut tenir compte, et comment créer et respecter une ambiance.

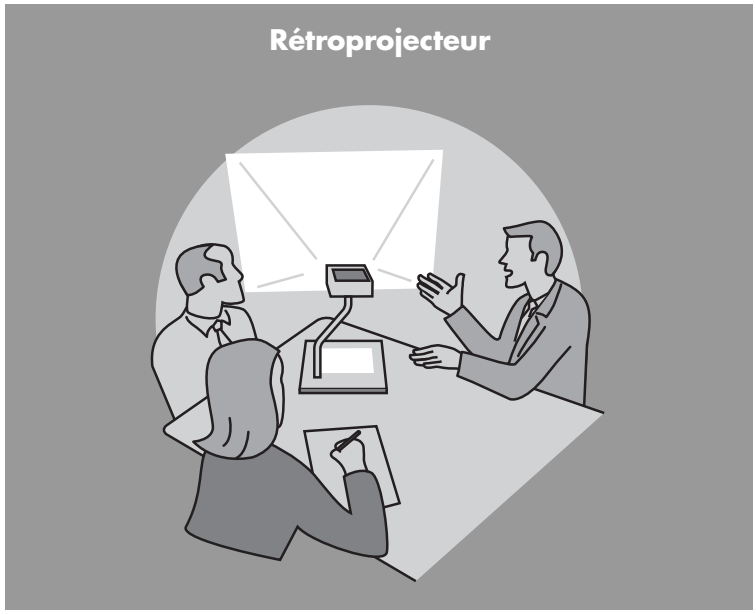
- *Paramètres à prendre en compte*
  Pour choisir la couleur d'un texte ou d'un graphique, vous devez tenir compte de trois paramètres majeurs :
  - *Les règles de lisibilité et de visibilité.*
  - *Les valeurs psychologiques et symboliques* des couleurs à une époque donnée, dans une culture donnée.
  - *Les habitudes* et les tendances d'une entreprise, d'un métier et, pourquoi pas, d'une mode.

- *Climat à créer ou à respecter*
  Puisque la valeur ajoutée de la couleur est de l'ordre affectif, son rôle est éminemment stratégique. Il doit cependant être le plus discret possible. Créer un climat ou respecter celui qui existe déjà demande du doigté et ne permet pas d'erreur.

© Éditions d'Organisation

Annexe 13

Le rétroprojecteur est d'usage simple et particulièrement adapté aux petites réunions informelles



© Éditions d'Organisation

Pour colorer vos présentations visuelles ou vos documents, nous vous proposons deux principes de conduite. Ils sont volontairement simples pour être facilement mis en œuvre et pour éviter les fautes de goût ou d'appréciation.

- *Sobriété et dépouillement*
  De ce principe découlent deux recommandations :
  - *Préférez toujours le fond blanc pour les transparents,* et, pour les autres supports, un fond foncé avec un texte clair (jaune ou blanc).
  - *Utilisez la couleur comme appui* ou accompagnement (fond de texte dégradé, nom de produit).
- *Choisissez les couleurs pour mieux normaliser les données*
  - Choisissez une couleur dominante et éventuellement, sa complémentaire.
  - Attribuez une couleur à un thème, à un chapitre, et respectez la charte graphique de l'entreprise.
  - Si nécessaire, composez les autres couleurs autour de la dominante, à l'aide des règles de l'harmonie.

Utilisez un rétroprojecteur ou un vidéoprojecteur pour la projection

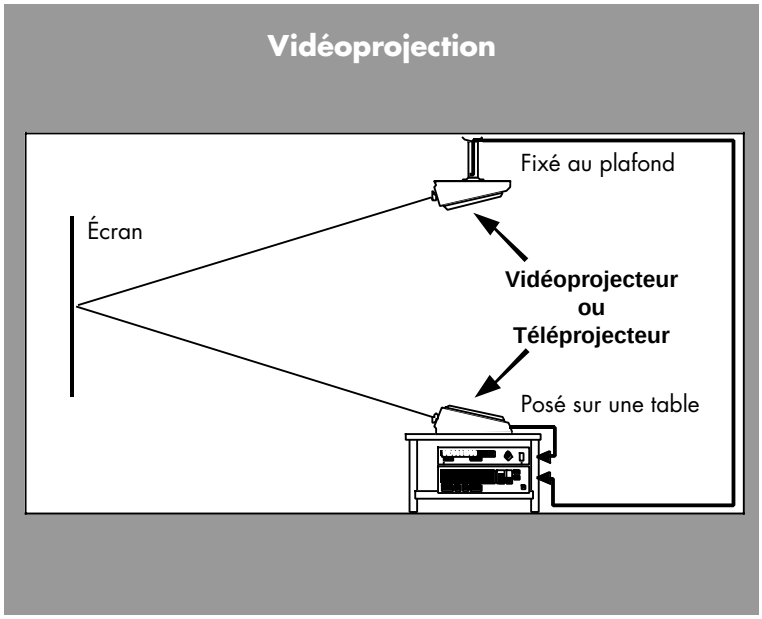
Le rétroprojecteur

Le rétroprojecteur est d'un usage simple et particulièrement adapté aux petites réunions informelles. On pose les transparents sur la surface lisse du haut de l'appareil. Cette surface est en fait un écran transparent sous lequel se trouve une source lumineuse. Il permet de projeter le contenu des transparents de manière agrandie sur un écran ou un mur. Le procédé est fondé sur un jeu de miroirs situés au-dessus des transparents *(Annexe 13).*

© Éditions d'Organisation

Annexe 14

Le vidéoprojecteur projette l'écran de l'ordinateur sur un grand écran



© Éditions d'Organisation

La distance entre l'écran et le rétroprojecteur définit la taille d'agrandissement des transparents. La distance entre les transparents et les miroirs définit la netteté de l'image. On peut ainsi régler à sa guise la taille et la netteté de l'image. Ceci en éloignant ou rapprochant le rétroprojecteur du mur ou de l'écran. Ou encore en réglant les miroirs.

La vidéoprojection

Les micro-ordinateurs comportent pratiquement tous une sortie vidéo. À l'origine, elle était destinée à les connecter à un écran de plus grande taille pour obtenir un meilleur confort de travail.

Il existe deux moyens de projeter l'image de l'écran d'un micro-ordinateur :

- **Plaque LCD** (Liquid Cristal Display)
  Lorsque des aides visuelles ont été composées à l'aide d'un micro-ordinateur, on peut projeter l'image du moniteur grâce à une plaque à cristaux liquides (LCD) et un rétroprojecteur. Le LCD se branche sur le micro-ordinateur équipé d'une carte vidéo et se pose sur la plage du rétroprojecteur. Cette technique a pratiquement disparu aujourd'hui à cause des progrès effectués par les vidéoprojecteurs.

- **Vidéoprojecteur**
  L'arrivée des vidéoprojecteurs a naturellement entraîné le développement de techniques de présentation dirigée par ordinateur. On connecte l'ordinateur à un vidéoprojecteur posé sur une table ou fixé au plafond *(Annexe 14).* L'image est alors projetée sur un écran. Pour des publics restreints, la projection peut également se faire sur un téléviseur.

  La luminosité des vidéoprojecteurs modernes est telle que l'on peut aujourd'hui projeter des images de qualité dans une pièce éclairée presque normalement.

© Éditions d'Organisation

On le voit donc, l'emploi d'un rétroprojecteur reste très manuel. L'emploi d'un vidéoprojecteur est beaucoup plus automatisé. Toutefois, la technologie ne doit pas faire oublier que les supports de projection les plus simples (transparents) sont souvent les plus efficaces et les plus rassurants pour l'orateur. Vous devrez donc opter pour l'un ou l'autre des procédés en fonction :

- du type de discours à tenir, formel ou informel ;
- de la nature de votre auditoire et de sa taille ;
- de votre propre connaissance de l'outil de projection. Le plus important est de vous sentir à l'aise lors de votre présentation.

© Éditions d'Organisation

Le découpage est l'étape où la conception des idées fait place à la conception des aides visuelles destinées à les illustrer. Il se réalise en trois étapes : équilibrer le discours, construire une bande dessinée et réaliser une maquette.

Équilibrez votre discours

La première étape consiste à équilibrer le discours en estimant la durée et l'importance du support visuel de chaque section.

Évaluez la durée de chaque section

Compte tenu de la structure du discours et de l'importance stratégique de chaque section, il faut veiller à ce que :

- Certaines sections ne soient pas trop longues par rapport à d'autres, moins riches en informations, mais tout aussi importantes dans le raisonnement.
- La durée totale du discours ne dépasse pas le temps alloué.

Les corrections éventuelles doivent être apportées en tenant compte, à la fois, de l'importance de chaque partie pour les auditeurs, de leur complexité et de leur nouveauté.

Estimez le nombre de vues

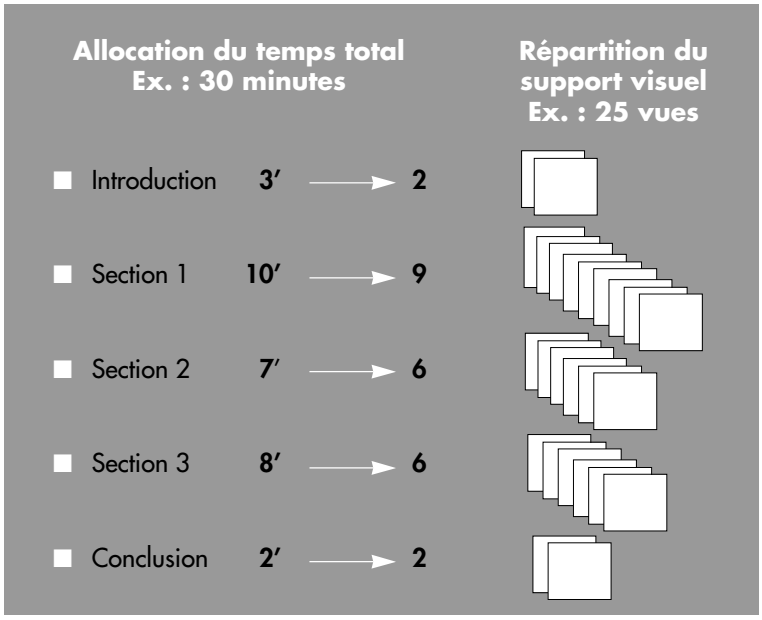
Cette estimation doit se faire globalement et pour chaque section. Bien qu'il n'existe pas de standard, une bonne règle consiste à adopter le "plancher" d'une vue par minute de "substance" pour une présentation sur transparents ou sur ordinateur. Ce ratio peut évoluer suivant vos habitudes, mais surtout en fonction de la complexité du sujet et du volume d'informations. D'autre part, on considère qu'il faut compter des vues supplémentaires obligatoires :

- **Introduction :** une vue de titre, une pour le but du discours et éventuellement une troisième pour rappeler le contexte du sujet traité.

© Éditions d'Organisation

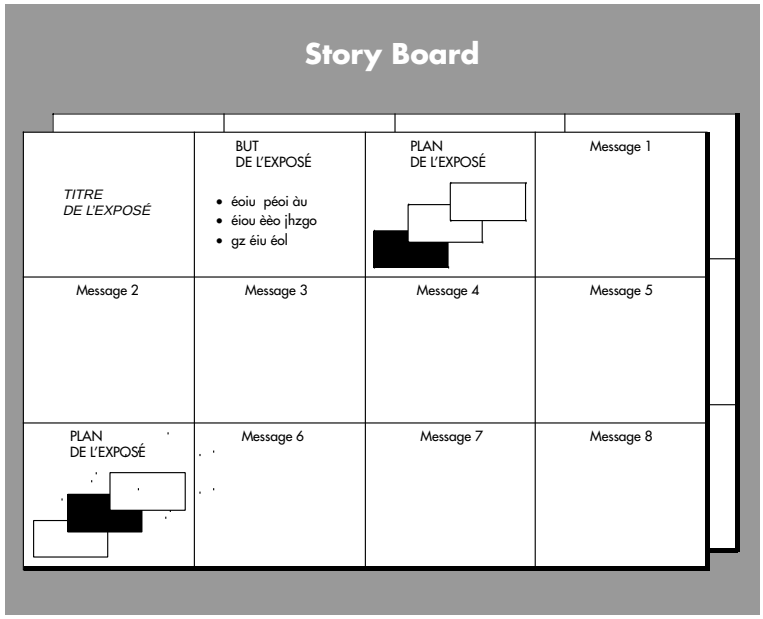
Annexe 15

Équilibrer l'exposé, en durée et en nombre de vues, par section


Allocation du temps total
Ex. : 30 minutes
Répartition du support visuel
Ex. : 25 vues
Introduction 3′ → 2
Section 1 10′ → 9
Section 2 7′ → 6
Section 3 8′ → 6
Conclusion 2′ → 2

Annexe 16

Le "Story Board" permet d'organiser le support visuel comme une bande dessinée



© Éditions d'Organisation

- **Structure :** une vue pour introduire chaque section et, si le discours est long ou complexe, une vue pour résumer chaque section.
- **Conclusion :** une vue de rappel de la structure, puis une ou deux de résumé.

Les vues restantes sont réparties entre les différentes parties du corps du discours, en fonction de la complexité relative de ces parties *(Annexe 15).*

Organisez le contenu

Passer de l'arbre de communication (scénarios et arguments) au support visuel exige une technique d'organisation dérivée du principe de la bande dessinée. Ce schéma de travail assure une vision d'ensemble du support visuel. Il reste ensuite à définir le contenu de chaque vue.

Conservez une vue d'ensemble

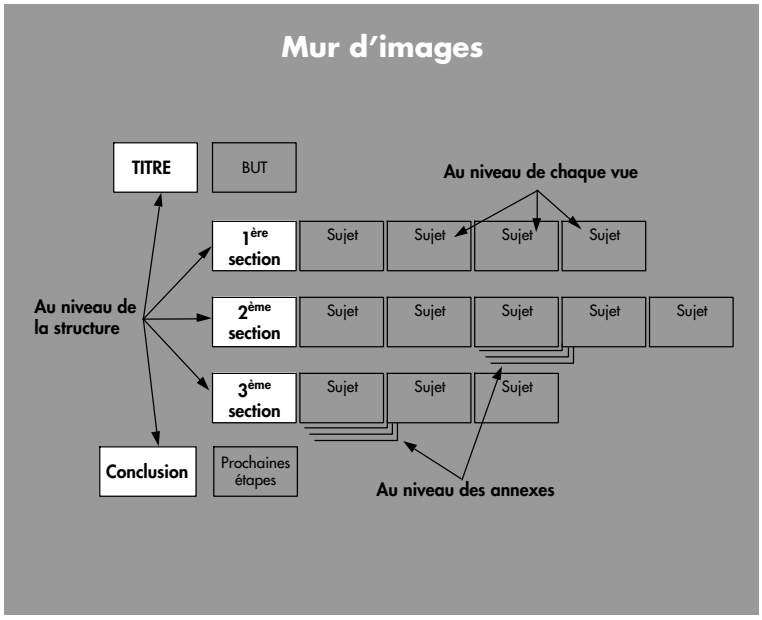
Deux méthodes sont couramment employées pour conserver une vue d'ensemble, selon que vous travaillez seul ou en équipe.

- **Le "Story Board"**
  Il consiste à tracer une grille d'une douzaine de cases sur une feuille A4 que l'on remplit au fur et à mesure comme une bande dessinée. Si le discours est long, on fait un "story board" différent pour chaque partie. Les logiciels comme PowerPoint© vous permettent aujourd'hui de les réaliser très facilement. Pour cela, il vous faut simplement faire apparaître toutes vos vues sur un même écran et construire le plan du discours en créant un titre pour chaque vue. Cette technique est recommandée si vous travaillez seul sur votre discours *(Annexe 16).*

© Éditions d'Organisation

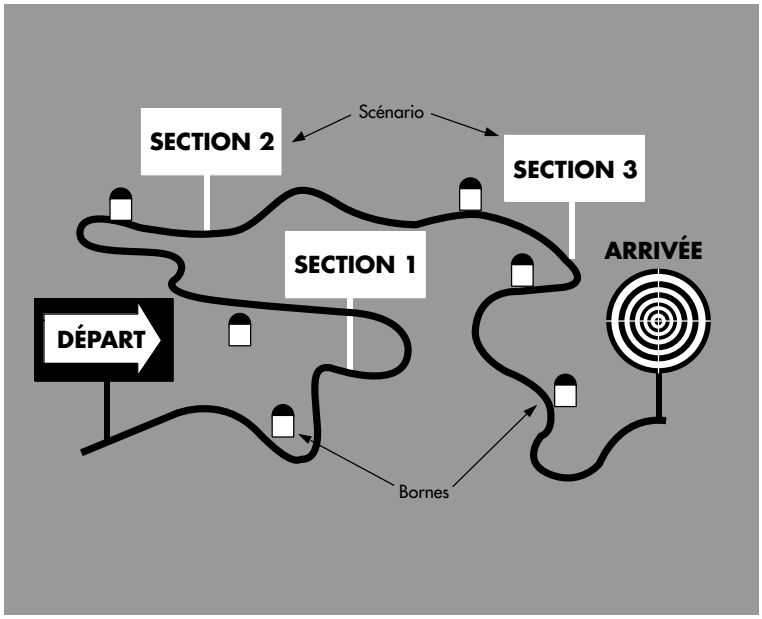
Annexe 17

Le "Mur d'images" offre beaucoup de souplesse quand l'exposé est préparé en équipe



Annexe 18

L'auditeur doit garder sous les yeux l'itinéraire de l'exposé



© Éditions d'Organisation

- **Le "Mur d'images"**
  Sur un mur, on épingle des feuillets de papier (blanches ou déjà remplies) ou des Post-its® représentant chacune des vues. Cette méthode est très souple, car elle permet de déplacer facilement les feuilles selon les besoins, et particulièrement efficace quand on travaille en équipe *(Annexe 17).*

  On emploie parfois les deux méthodes, l'une après l'autre : le *Story Board* permet de définir grossièrement les besoins visuels du discours. Le *Mur d'Images* permet de le voir se réaliser progressivement et de le modifier facilement.

Définissez le contenu de chaque vue

Vous devez ensuite décider du sujet de chaque vue, tout en conservant la vue d'ensemble de votre discours. Cette opération consiste à :

- **Remplir les vues de structure,** en indiquant simplement le type : titre, but de la réunion, plan, etc. ;
- **Remplir les autres vues,** en inscrivant les messages, et indiquer grossièrement quel type d'illustration vous envisagez d'utiliser : texte, graphique en colonnes, *camemberts*, schéma descriptif, tableau de chiffres, etc.

Placez des points de repère

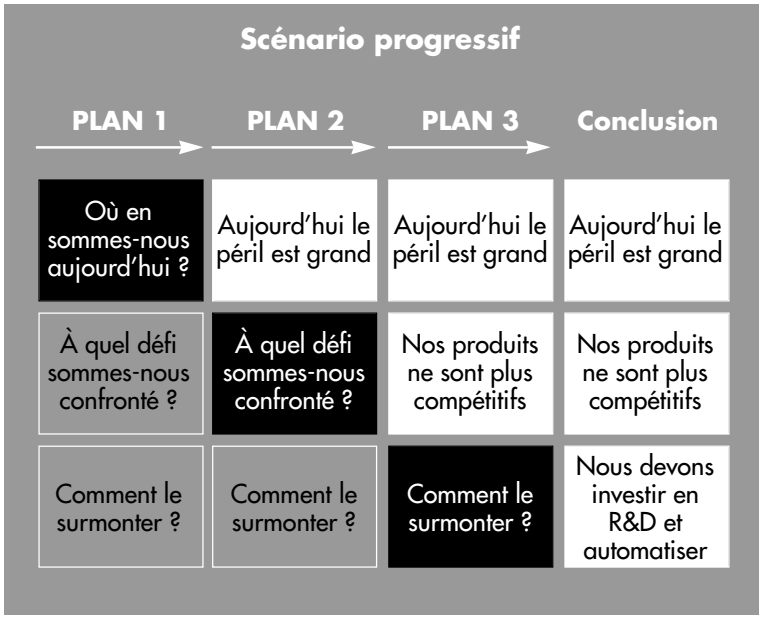
Dans un discours, l'auditeur n'a que les points de repère que vous lui offrez. Aussi vous devez, tout au long de votre allocution, permettre à l'auditeur de savoir où il en est. Pour cela, vous pouvez utiliser plusieurs techniques.

- **Rappeler le scénario**
  Le scénario, c'est l'itinéraire suivi : il constitue l'armature du discours. En rappelant ce scénario, visualisé par un diagramme montrant les enchaînements ou les relations entre les sections, vous pourrez annoncer ce que vous allez dire et assurer vos transitions entre les différentes parties *(Annexe 18).*

© Éditions d'Organisation

Annexe 19

Révéler progressivement le scénario entretient la curiosité


Scénario progressif
PLAN 1
PLAN 2
PLAN 3
Conclusion
Où en sommes-nous aujourd'hui ?
Aujourd'hui le péril est grand
Aujourd'hui le péril est grand
Aujourd'hui le péril est grand
À quel défi sommes-nous confronté ?
À quel défi sommes-nous confronté ?
Nos produits ne sont plus compétitifs
Nos produits ne sont plus compétitifs
Comment le surmonter ?
Comment le surmonter ?
Comment le surmonter ?
Nous devons investir en R&D et automatiser

© Éditions d'Organisation

- **Résumer chaque partie importante**
  Les résumés intermédiaires constituent des points cruciaux de la compréhension du raisonnement, particulièrement lorsqu'une partie est longue.

- **Dévoiler progressivement le scénario**
  Cette technique permet d'entretenir la curiosité de l'auditoire ou de réduire sa résistance aux recommandations qui seront présentées à la fin. Elle consiste à présenter la structure du discours avec des titres descriptifs et à remplacer ceux-ci progressivement par des titres messages au fur et à mesure qu'une partie est terminée *(Annexe 19).*

Réalisez une maquette

À ce stade, la rédaction du support commence réellement. La meilleure méthode est de constituer une "bible", dans un classeur à trous, avec intercalaires pour séparer chacune des parties.

Compléter les analyses

Cette "bible" est constamment tenue à jour, au fur et à mesure de l'achèvement des analyses et de l'arrivée des informations. Chaque vue est numérotée et insérée à sa place, puis remplie complètement et clairement pour être mise en production.

La bande dessinée, que vous avez imaginée avant même de disposer de toute l'information, va nécessiter des ajustements. Il faudra revoir les enchaînements, supprimer ou ajouter des vues, reformuler des conclusions ou des messages, etc.

© Éditions d'Organisation

Placer les rappels

Les rappels sont nécessaires sur chaque vue, pour permettre à l'auditeur distrait de retrouver le fil du discours, en lui indiquant dans quelle partie il se trouve. Afin de ne pas surcharger inutilement les vues et éviter les confusions, ces rappels doivent :

- **Rappeler uniquement le niveau** (de titre) immédiatement supérieur dans le raisonnement.
- **Rester discrets :** vous pouvez, par exemple, les écrire dans un caractère plus petit et/ou en italiques.
- **Être toujours situés au même endroit,** pour que les auditeurs les repèrent facilement (par exemple, en haut à droite).

Ces rappels peuvent être visuels ou rédactionnels, ou les deux :

- **Visuels** lorsqu'il est possible de reproduire en miniature un symbole déjà utilisé et facilement reconnaissable.
- **Rédactionnels** lorsqu'aucun symbole n'est disponible. Dans ce cas, ils seront brefs. Il est rarement utile de reprendre l'intégralité d'un titre.

© Éditions d'Organisation

Rédigez dans le même ordre que pour un document

Une bonne synthèse ne peut se faire que lorsque le travail est déjà bien avancé. Il y a donc deux recommandations à suivre.

- **Commencer par le corps du discours**
  - *On reprend d'abord le texte* du discours lui-même, puis on l'élague. Éventuellement, la première version peut servir pour le document à distribuer.
  - *Les graphiques ou schémas sont préparés au crayon,* comme pour un document. Les mentions à faire disparaître sont signalées ultérieurement, avant la production des vues.
  - *On prévoit le mode de transition avec la vue suivante* au bas de chaque page (cette indication ne doit pas apparaître sur la vue projetée).

- **Rédiger l'introduction et la conclusion en dernier**
  - *L'introduction* présente le but de la réunion ou du discours, son importance pour l'auditoire, les limites du sujet traité, ce que l'on attend de la réunion et le plan qui va être suivi. Elle doit "accrocher" l'intérêt de l'auditoire.
  - *La conclusion* résume les conclusions intermédiaires, reformule le message clé et introduit le débat, en rappelant à l'auditoire ce que l'on attend de lui.

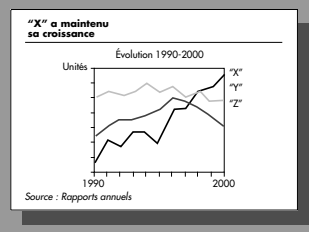
© Éditions d'Organisation

Annexe 20

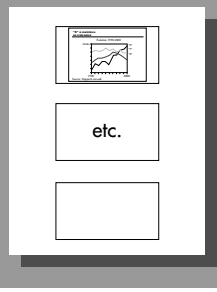
On peut remettre une copie de la présentation sous trois formats différents

Document à distribuer

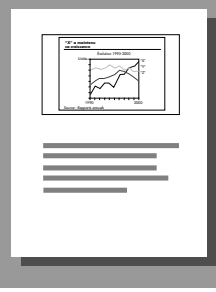
Pleine page



Polycopié



Notes



Annexe 21

Il faut informer le lecteur des limites du document qu'il a sous les yeux

EXEMPLE

AVERTISSEMENT

Ce document reproduit le support visuel utilisé au cours de la présentation du…

Il est incomplet sans les commentaires oraux qui l'ont accompagné.

© Éditions d'Organisation

Dans la majorité des cas, on doit remettre aux participants une version papier de la présentation sur papier. Distribuer les aides visuelles à votre auditoire est un bon moyen de compléter votre présentation. En effet, certaines personnes préfèrent suivre une présentation sur un support papier plutôt que de devoir suivre à l'écran. Cela permet également de vous assurer que les personnes concernées disposeront, après-coup, d'un support auquel elles pourront se référer, en cas de besoin.

Sous quelle forme doit-on distribuer la version papier de la présentation ?

Optez pour l'un des trois types de présentation sur papier

La plupart des progiciels de PréAO autorisent trois formats d'impression à partir de la même présentation : l'impression pleine page, les polycopiés et les notes *(Annexe 20).*

Impression pleine page au format A4

Le document se présente en format horizontal relié en tête. C'est le format le plus répandu, parce que le plus facile à réaliser, mais il est peu pratique pour l'auditeur. En effet, la valeur ajoutée par rapport à ce qu'il a vu sur l'écran est nulle. S'il relit cette copie trois mois plus tard, il aura du mal à se souvenir de ce qui a été dit.

Si vous choisissez ce format, prenez la précaution d'insérer un avertissement au lecteur, immédiatement après la page de titre *(Annexe 21).*

© Éditions d'Organisation

Polycopié

Il se présente sous la forme d'une page A4 verticale. On peut afficher de deux à huit vues sur la même page et l'ordinateur arrange automatiquement les vues dans l'ordre de la présentation. Ce format est très utile, à la fois pour l'orateur et l'auditeur.

- **Pour l'orateur,** il sert d'aide-mémoire. Il voit d'un coup d'œil des parties entières de présentation, ce qui lui permet de travailler plus sûrement ses enchaînements. Il garde le contrôle de son auditoire. En effet, la dimension des vues est considérablement réduite, ce qui en rend leur lecture relativement difficile. L'auditeur ne peut donc aller seul de l'avant et doit attendre les commentaires de l'orateur.
- **Pour l'auditeur,** il allège le document et lui permet ainsi de se repérer plus rapidement. Pour faciliter la prise de notes, on peut mettre trois vues par page avec une grande marge sur la droite.

Notes

Ce document se présente sous la forme d'un format A4 vertical. Chaque page reproduit, dans la partie supérieure, une vue réduite à 40 % environ. Dans la partie inférieure, l'auteur rédige des commentaires d'accompagnement.

- **Pour l'orateur,** ce format permet de préparer le commentaire oral, vue par vue.
- **Pour l'auditeur,** il constitue une copie "intelligente" de la présentation, qui lui sera très utile plus tard. Ce format remplace avantageusement un rapport, car il peut être lu et compris par quelqu'un qui n'a pas assisté à la présentation.

© Éditions d'Organisation

Préparez les quantités nécessaires

Si vous décidez de distribuer une copie de vos aides visuelles, il est primordial de prévoir la quantité adéquate. Pour cela, prévoyez toujours cinq à dix copies en plus (collaborateurs demandant plusieurs copies pour d'autres membres du même service, pertes éventuelles, archivage, etc.).

Choisissez le moment propice pour remettre la version papier

Le type de document à préférer et le moment auquel il faut le remettre dépendent essentiellement de deux facteurs : l'objectif de la présentation et la taille de l'auditoire. En général, il y a une relation entre l'objectif de la présentation et la taille de l'auditoire. Des présentations devant de grandes assemblées sont généralement faites pour informer, alors que les réunions de décision ne réunissent guère que 5 à 10 personnes.

Objectif de la présentation

- **S'il s'agit purement d'informer,** ne remettez qu'une copie au format pleine page, et seulement en fin de réunion. Votre auditoire doit se concentrer essentiellement sur ce que vous dites. Il n'y a rien de plus agaçant que des gens qui tournent les pages d'un document quand vous leur parlez. En début de session, informez votre auditoire que vous leur remettrez cette copie à la fin de la présentation afin qu'ils ne passent pas l'essentiel de leur temps à prendre des notes.

  Vous pouvez également rendre la copie de votre présentation disponible sur le réseau interne *(Intranet)* de votre entreprise. Cette solution est de plus en plus usitée. Elle permet de faire des économies de papier et de créer des espaces de discussion *(chat forum)* autour des communications faites par les responsables. Il vous sera alors plus facile, si vous le souhaitez, de "récupérer" les commentaires et appréciations de vos auditeurs. Si votre entreprise n'a pas d'*Intranet,* vous pouvez communiquer vos documents par *Internet.*

© Éditions d'Organisation

- **En revanche, si l'objectif est de convaincre** les participants ou de les faire agir, vous remettrez un document agrafé sous forme de "polycopié" en début de session. Ce document facilitera la prise de notes pour la discussion qui suivra. Enfin, selon l'importance de l'événement, vous pouvez leur faire parvenir, quelques jours plus tard, un document de "notes". Évidemment, ce document tiendra compte des commentaires ou des modifications survenues à la suite de la discussion.

  Pour les comptes-rendus officiels, il est encore bienvenu de les publier sur votre site *web.* Toute personne extérieure à l'entreprise peut ainsi, dans l'instant, consulter *on-line* les données qui l'intéressent.

Taille de l'auditoire

Face à un auditoire restreint, de 3 à 10 personnes, vous pouvez remettre les copies en début de cession, car on arrive plus facilement à contrôler un petit groupe. Si le groupe est plus nombreux, attendez plutôt la fin de la présentation.

© Éditions d'Organisation

Une condition de réussite nécessaire, mais non suffisante, est que votre intervention se déroule dans de bonnes conditions matérielles. En effet, l'environnement conditionne l'écoute et l'attention de votre public.

Choisissez et préparez la salle

La première chose à faire est de choisir et de configurer au mieux le lieu de votre intervention.

Choisir la salle

Choisissez une salle d'accès facile. Que ces locaux se trouvent à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur (hôtel, lieux publics de conférences, etc.), ils doivent être clairement indiqués.

Si possible, la salle doit être adaptée au type de manifestation et au nombre de participants. Choisissez une petite salle si vous devez conduire un atelier ou une réunion au sommet. Au contraire, prévoyez une grande salle si votre communication s'adresse à un large public. Dans tous les cas, évitez de vous retrouver dans une salle trop étriquée. L'auditoire s'y sentirait mal à l'aise et ne s'y attarderait pas.

La salle ne doit surtout pas être sonore. Une salle trop sonore engendre des résonances pénibles pour l'orateur et son public. Vérifiez qu'une bonne ventilation est en place en été et que le chauffage fonctionne en hiver.

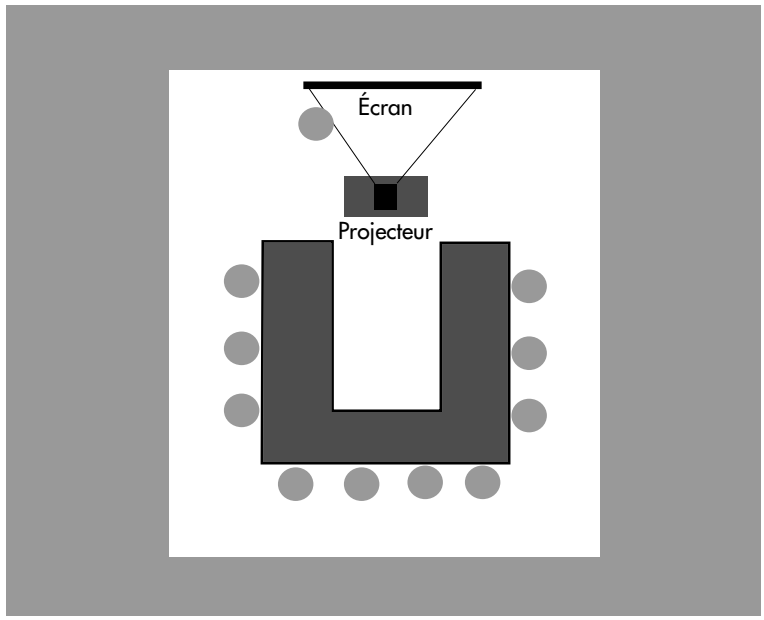
Le public doit pouvoir s'installer confortablement, dans des chaises prévues à cet effet (son attention dépend aussi de son confort). Éventuellement, il doit pouvoir prendre des notes dans de bonnes conditions (tables ou chaises à pupitres disponibles). Optez donc toujours pour un mobilier fonctionnel (chaises, tables, tribune, etc.) que vous pourrez agencer en fonction de vos besoins.

Enfin, si vous devez prendre la parole à une tribune, celle-ci ne doit pas forcément être surélevée par rapport à l'auditoire. Tout dépend de la taille de celui-ci. Devant un public restreint, cela pourrait être interprété comme un signe de domination supplémentaire.

© Éditions d'Organisation

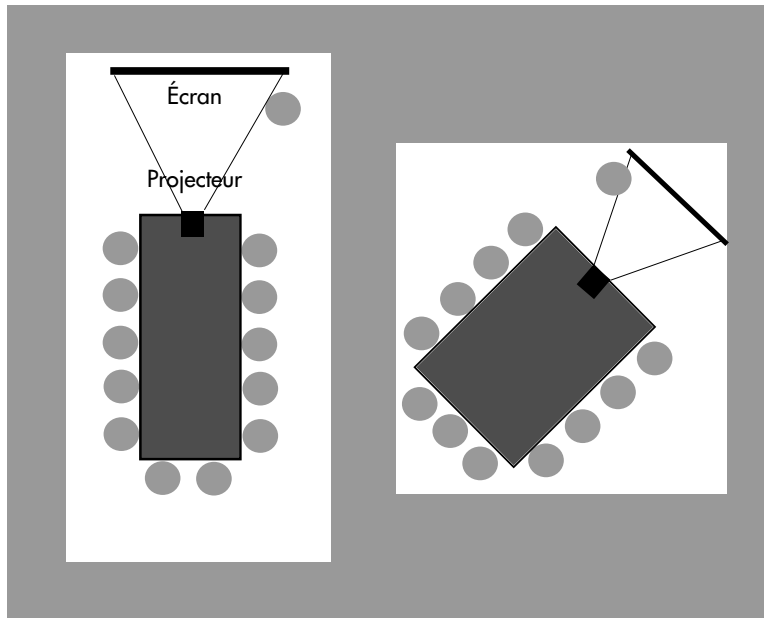
Annexe 22

La forme des tables en "U" est la disposition idéale pour les participants et pour l'orateur



Annexe 23

Disposer les participants autour d'une table en rectangle facilite la participation active



© Éditions d'Organisation

Disposer les participants

Les recommandations qui suivent concernent les discours faits dans des salles de conférences d'entreprises qui n'ont pas été conçues pour faire des projections. Elles sont souvent en longueur, basses de plafond et mal ou trop éclairées. L'orateur doit, si possible, faire quelques aménagements pour que son auditoire puisse voir et entendre confortablement.

Sauf dans le cas d'exposés pédagogiques, évitez les configurations où les participants se tournent le dos ou sont placés les uns derrière les autres. Ceci est d'autant plus important que l'on cherche à provoquer une discussion active (prise de décision, etc.).

Il existe deux dispositions optimales pour les participants :

- **Table en "U"**
  Cette disposition permet de placer le projecteur et l'écran en face de la partie ouverte du "U". Les participants ont une vue parfaitement dégagée sur l'écran. Enfin, l'orateur peut se déplacer à l'intérieur du "U" et assurer ainsi une meilleure interaction avec les participants *(Annexe 22).*

- **Table en rectangle**
  Si la configuration de la salle ou la forme des tables ne permet pas de former un "U", il faudra former un rectangle. Si la salle est étroite, l'écran et le projecteur seront placés dans l'axe de la table. Si la salle est presque carrée, on peut disposer la table en diagonale pour gagner de la profondeur, l'écran et le projecteur étant placés dans un angle *(Annexe 23).*

  Finalement, allumez le projecteur et asseyez-vous ensuite à la place de chaque participant pour vérifier que la visibilité sera parfaite. Imaginez aussi l'obstacle que d'autres participants pourront constituer.

© Éditions d'Organisation

Vérifier l'éclairage

L'intensité de l'éclairage dépend de deux facteurs :

- **Type de projecteur utilisé**
  La plupart des vidéoprojecteurs, qui projettent des vues en couleurs, ont besoin d'une certaine pénombre pour les exploiter pleinement. Si la salle dans laquelle vous devez opérer ne peut être assombrie, résignez-vous à perdre une partie de l'impact de vos vues ou, si possible, changez de salle. Certains vidéoprojecteurs projettent l'image par l'arrière sur une surface en verre dépoli. Ils sont opérationnels en pleine lumière, mais la dimension de l'écran ne dépasse pas 2×3 mètres. De manière générale, si vous avez le choix, préférez les projecteurs les plus puissants.

  En revanche, le rétroprojecteur est beaucoup plus souple et permet de projeter en pleine lumière, même avec des transparents en couleurs.

- **Niveau de participation recherché**
  Lorsque l'objectif de la réunion est d'entraîner une discussion, l'atmosphère doit être la plus proche possible de celle d'une réunion de travail traditionnelle. L'orateur doit voir son auditoire. Il est donc exclu d'assombrir la salle. En revanche, s'il s'agit d'informer et si le besoin de dialoguer est faible, on peut assombrir la salle. Sachez aussi que vous aurez peu de contrôle sur votre auditoire.

  Par timidité, certains orateurs assombrissent systématiquement la salle de conférence. Cela leur permet d'opérer à l'arrière plan, l'attention de l'auditoire étant focalisée sur l'écran. Enfin, si vous opérez en pleine lumière, méfiez-vous des spots d'éclairage ou des rayons de soleil qui viendraient éclairer l'écran trop violemment ou vous éblouir, vous faisant perdre votre concentration.

© Éditions d'Organisation

En règle générale, réduisez l'éclairage ambiant autour de l'écran et accentuez-le au contraire sur les participants. C'est un moyen efficace de les garder éveillés, si votre discours n'est pas suffisamment dynamique.

Vérifiez les équipements : rétroprojecteur, vidéoprojecteur, paperboard, sono…

On ne dispose pas toujours de techniciens pour dépanner un équipement en cours d'exposé et, dans la majorité des cas, vous devrez vérifier l'équipement vous-même.

Appareil de projection

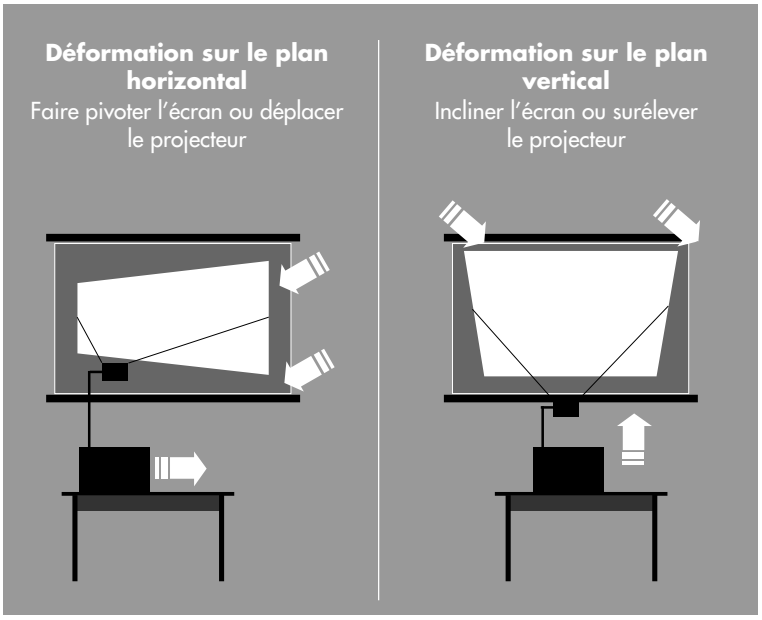
Avec les rétroprojecteurs, les incidents sont rares et se limitent à des problèmes de lampe. Assurez-vous qu'il y en a une de rechange à portée de la main et apprenez à la changer rapidement. La solution la plus pratique est le projecteur de secours qui, lui aussi, aura été vérifié, ou le projecteur à deux lampes. Il est, en revanche, souvent nécessaire de nettoyer soi-même l'optique et la plage de projection.

Avec les équipements sophistiqués, multimédia, multi-projecteurs ou vidéoprojecteurs, plaque LCD, VideoShow™, ordinateur, etc., il est prudent d'être assisté d'un technicien.

© Éditions d'Organisation

Annexe 24

On corrige la déformation de l'image en inclinant l'écran


Déformation sur le plan horizontal
Faire pivoter l'écran ou déplacer le projecteur
Déformation sur le plan vertical
Incliner l'écran ou surélever le projecteur

© Éditions d'Organisation

Écran

Nous avons déjà vu quel était le meilleur emplacement pour l'écran. Restent alors trois points à vérifier, dans l'ordre :

- **Positionner l'image en haut de l'écran,** afin qu'il reste une large bande blanche en bas de l'écran. En effet, c'est une zone morte qui est souvent masquée à l'auditoire par la tête du rétroprojecteur/vidéoprojecteur ou par les têtes des autres participants.
- **Corriger la parallaxe.** L'écran et le projecteur ne peuvent pas toujours être parfaitement en ligne, l'image n'est plus un rectangle, mais un trapèze irrégulier *(Annexe 24).*
- **Enfin, régler la netteté de l'image** sur les caractères les plus petits.

© Éditions d'Organisation

Accessoires

Selon les besoins de la présentation ou votre niveau de raffinement, vous devez prévoir certains accessoires :

- **Microphones**
  Pour les réunions rassemblant un grand nombre de personnes, l'orateur disposera d'un microphone et en dispersera d'autres dans la salle pour permettre au public d'entamer une discussion avec lui à la fin de son intervention.

- **Tableau d'appoint**
  Ce sera un tableau noir, tableau blanc, ou chevalet à papier *(paperboard)* pour crayonner un schéma ou noter des remarques. Vérifiez qu'il sera visible par tous les participants, qu'il y a de quoi écrire et effacer et des réserves de papier.

- **Table de travail**
  Quand on utilise un rétroprojecteur, l'idéal est de disposer d'une table rectangulaire avec le projecteur placé au centre. De chaque côté, on réserve de la place pour poser deux piles de transparents : ceux que l'on va utiliser d'un côté et ceux qui ont déjà servi de l'autre. Cette précaution évite de tout mélanger et de perdre du temps, si l'on doit revenir à une vue particulière.

© Éditions d'Organisation

- **Pointeur**
  Le meilleur pointeur reste encore la main. Mais si vous le préférez ou si vous êtes obligé d'utiliser un pointeur à cause de la taille de l'écran, vous avez le choix entre plusieurs modèles : de la simple baguette en bois en passant par le stylo télescopique, pour finir avec le pointeur laser qui projette sur l'écran un symbole lumineux, flèche blanche, point rouge, etc.

  Si vous voulez pointer directement sur le rétroprojecteur, choisissez un stylo qui ne roulera pas sur la plage de l'appareil. Ayez aussi, à portée de main, une feuille de papier blanc pour masquer des éléments d'information pour pouvoir éventuellement révéler une vue par étapes.

- **Symboles plastiques translucides colorés**
  Ces symboles : flèches, cercles, rectangles, etc., servent à animer vos vues et à guider l'attention de l'auditoire. Il existe de petits "kits du conférencier" qui comportent ce type d'accessoires, ainsi que d'autres choses utiles telles que : des marqueurs pour transparents, un rouleau de Scotch™ adhésif, des ciseaux, etc.

- **La touche finale**
  - *Verre et bouteille d'eau :* vous les placerez là où vous ne risquerez pas de les renverser.
  - *Accessoires des participants :* assurez-vous que vos auditeurs n'ont pas été négligés et disposent de blocs de papier, crayons ou stylos, boissons, etc. Ces simples oublis peuvent les irriter inutilement.

  En bref, toutes ces petites choses sont des points de détail. En oublier une ne se remarquera pas, mais en oublier plusieurs peut constituer un handicap lourd à surmonter. C'est ce souci du détail qui fait la différence entre l'amateur et le professionnel.

© Éditions d'Organisation

Annexe 25

Aidez-vous d'une check-list pour vérifier les éléments nécessaires à une bonne présentation

		Oui	Non
Salle	Bonne accessibilité		
	Fléchage en place		
	Dimensions appropriées à la manifestation		
	Bonne sonorisation		
	Bonne ventilation		
	Bon chauffage		
	Nombre de chaises adéquat		
	Mobilier confortable		
	Possibilité de prise de notes		
	Possibilité d'assombrir partiellement		
Participants	Répartis en "U"		
	Répartis en rectangle		
Appareils de projection	Rétroprojecteur : fonctionne et correctement placé		
	Vidéoprojecteur : fonctionne et correctement placé		
Documentation à remettre aux participants	Contenu vérifié		
	Quantité adéquate prévue		
Accessoires de l'orateur	Microphone : fonctionne		
	Tableau d'appoint		
	Table de travail		
	Pointeur		
	Symboles plastiques translucides colorés		
	Verre et bouteille d'eau		
Accessoires des participants	Blocs papier		
	Crayons, stylos		
	Badges		
	Chevalets porte-nom		
	Boissons		
	Microphones : fonctionnent et répartis dans la salle		

© Éditions d'Organisation

Nous proposons ci-contre une check-list des éléments à vérifier pour bien accueillir votre auditoire dans de bonnes conditions. Vous n'aurez sans doute pas besoin de tous ces éléments à chaque occasion, mais cet "aide-mémoire" peut vous permettre de vérifier que vous disposez de ce dont vous avez besoin *(Annexe 25).*

© Éditions d'Organisation

D'UN COUP D'ŒIL

FAITES VIVRE VOTRE DISCOURS

Maintenez le contact

- **Gardez le contact visuel**
- **Moins je regarde, plus je me cache. Plus je me cache, plus je montre mes faiblesses**

Rendez la parole captivante

- **Soutenez l'intérêt du public**
- **Donnez du rythme**

Prenez en compte les réactions de l'auditoire

- **Anticipez les résistances potentielles**
- **Adoptez les stratégies appropriées**
- **Contrôlez le jeu des questions/réponses : l'après-discours**

© Éditions d'Organisation

FAITES VIVRE VOTRE DISCOURS

[La communication] n'est pas un discours ou une bande vidéo. Ce n'est pas un journal d'usine. La vraie communication, c'est une attitude, un environnement… C'est un processus constant, interactif, destiné à [créer] le consensus.

Jack Welch

Vous venez de consacrer beaucoup de temps et d'effort à préparer votre discours. Sa structure a été méthodiquement travaillée, l'argumentation tient la route et le support visuel est correctement réalisé. Mais vous n'êtes pas au bout du chemin, il vous reste maintenant à présenter et à "vendre" votre message à votre auditoire. C'est sans doute la partie la plus délicate du processus.

Si votre discours n'est pas à la hauteur de vos ambitions, tout ce travail risque d'être réduit à néant. Bien présenter ses idées est aussi important dans l'exposé que l'est la présentation physique pour un document.

On ne demande pas à un cadre ou à un responsable de se comporter comme un acteur professionnel, mais on attend de lui qu'il soit convaincant et crédible. Dans ce chapitre, nous rappelons les règles à suivre pour bien contrôler son auditoire. Vous pourrez ainsi impliquer votre auditoire et le contrôler pour aboutir au résultat recherché.

© Éditions d'Organisation

Le feed-back, *c'est le petit déjeuner des champions.*

Ken Blanchard

Le premier devoir de l'orateur est de maintenir le contact avec son auditoire. C'est la seule façon d'être sensible à ses réactions et, si possible, de s'y adapter.

Gardez le contact visuel

Même si dans la vie professionnelle un regard soutenu n'est pas toujours bien interprété, il peut être très utile si vous prononcez un discours. En effet le regard permet de maîtriser son rapport au public.

La flamme de ton cœur par tes yeux étincelle.

Mathurin Régnier

Un bon orateur devrait contrôler son auditoire visuellement, du début à la fin de son intervention. Malheureusement, préoccupés par leurs notes ou hypnotisés par l'écran, la plupart des orateurs semblent entamer un dialogue avec eux-mêmes. C'est pourquoi, condition *sine qua non* du contact visuel avec son auditoire, le manager ou l'expert se doit de connaître son discours sur le bout des doigts. Pourrait-on imaginer, par exemple, un présentateur de télévision perdu dans ses notes et ne regardant pas la caméra ? Il en est de même quand vous faites un discours.

Avant toute chose, signalons donc les maladresses à éviter :

- Le regard rivé sur le texte,
- Le regard fuyant ou fixant le vague,
- Le regard accaparé par les auditeurs les plus proches,
- Le regard "essuie-glace" qui balaie l'auditoire sans jamais s'arrêter,
- Le regard nerveux qui ne s'arrête jamais plus d'une seconde.

© Éditions d'Organisation

Annexe 1

Le contact des yeux établit la communication avec l'auditoire

Contact des yeux

	À éviter	Toléré	Préférable
Intention	· Intimidation	· Intimité	· Intérêt
Intensité	· Superficiel et distant · Insistant · Sournois · Supérieur	· Neutre · Passionné	· Engagé · Amical · Objectif
Durée	· Furtif : effet "essuie-glaces" · Trop long : effet "projecteur"	· Plutôt plus long que trop court	· Entre 1 et 3 secondes par interlocuteur
Ouverture	· Trop focalisé	· Concentré sur les personnes influentes	· Réparti sur l'ensemble de l'auditoire

© Éditions d'Organisation

Certes, regarder ceux qui vous écoutent, c'est accepter d'être vu en retour, donc d'être jugé. Ne dit-on pas des êtres peureux ou timides qu'ils ont le regard fuyant ? N'a-t-on pas pris l'habitude, depuis la plus tendre enfance de réciter des textes sans regarder son auditoire ? Comme nous le comprenons, le regard n'est certes pas un outil dont nous avons la parfaite maîtrise et notre culture ne nous incite pas vraiment à en faire bon usage. Pourtant, plus vous regarderez votre public, plus vous pourrez répondre à ses attentes.

En effet, regarder vos interlocuteurs vous permet :

- **d'observer leurs réactions** (verbales ou non), leur niveau d'intérêt, les signes d'une éventuelle incompréhension, leurs changements d'attitude et leur degré de fatigue ;
- **de changer votre diction,** votre message, votre langage corporel, en fonction de leurs réactions ;
- **de préserver et de maintenir un niveau de concentration élevé ;** si le public se sent regardé, il aura tendance à être attentif plus longtemps ;
- au final, **de vérifier que votre message est bien passé** et qu'il a produit l'effet escompté.

Le contact des yeux doit être utilisé en respectant certaines règles. Il y a un juste milieu entre le trop rare et le trop fréquent, le trop fuyant et le trop intense. La qualité du contact des yeux comporte trois facteurs : l'intention/intensité que l'on y met, la durée du contact et, enfin, l'ouverture sur le public *(Annexe 1).*

© Éditions d'Organisation

Intention/intensité

Quand on parle à une autre personne, les intentions que l'on met dans le regard sont de trois types :

- **Intimidation,** comme le font les boxeurs, face-à-face au centre du ring au moment des recommandations de l'arbitre. Rappelez-vous ces fameuses images de Cassius Clay (Mohammed Ali) cherchant à intimider le public et ses adversaires en fixant la caméra.
- **Intimité ;** c'est le regard que se portent les amoureux ou le regard de connivence de deux complices.
- **Intérêt ;** c'est le regard qui cherche à capter l'attention de l'interlocuteur et à l'intéresser. C'est évidemment ce type d'intention que vous rechercherez quand vous vous adresserez à votre auditoire.

Certaines personnes vous parlent "les yeux dans les yeux", mais vous ne sentez pas leur regard vous atteindre. À l'inverse, d'autres ont un regard qui transperce, difficile à soutenir et qui met mal à l'aise. Selon l'objectif visé, informer ou convaincre, le regard trouvera de lui-même le juste milieu. Il est parfois difficile de parler dans les yeux de personnes que l'on connaît peu. Un truc consiste, si vous êtes assez loin d'eux, à fixer un point au milieu de leur front.

Une mauvaise position de la tête peut parfois affaiblir l'efficacité du regard :

- La tête baissée donne un regard sournois et inquiet.
- La tête tournée de côté donne un regard distant et furtif.
- La tête en arrière, menton pointant en avant, donne un regard méprisant ou supérieur.

Pour que le regard soit direct et sincère, il faut que le visage et le corps fassent franchement face au public.

© Éditions d'Organisation

Durée du contact

Le regard peut être trop furtif ou trop insistant : furtif, il effleure mais ne s'arrête pas vraiment sur chacun, c'est l'effet "essuie-glace", le contact n'est pas établi. Trop insistant, intimidant, il met l'auditoire mal à l'aise, et lui donne envie de se détourner. C'est l'effet "projecteur".

Le contact doit durer entre une et trois secondes. C'est assez long pour communiquer un élément d'information et assez court pour ne pas embarrasser l'auditeur. Supposez que vous énumériez les tendances d'un marché : adressez-vous à un nouvel interlocuteur à chaque fois que vous passez à un nouveau point. L'information aura été ainsi partagée avec un grand nombre de personnes.

Si vous n'êtes pas sûr de la qualité de votre regard, vous pouvez repérer, dispersés dans la salle, quatre ou cinq visages. Ils seront les points d'ancrage de votre regard. Pendant votre allocution, vous naviguerez d'un point d'ancrage à un autre, sans brusquerie ni à-coups. Si vous voulez appuyer particulièrement un point, vous pourrez fixer votre regard plus longtemps sur tel groupe ou telle personne, comme si vous vous adressiez directement à eux. Cela pourra éventuellement vous aider à vous reconcentrer. Surtout, cela renforcera votre ascendance sur le groupe.

© Éditions d'Organisation

Ouverture sur le public

Le danger qui guette souvent l'orateur est de focaliser son attention sur un nombre limité d'auditeurs et de négliger les autres. Cette attitude peut avoir quatre causes :

- Chercher à se rassurer auprès de ses plus chauds supporters.
- Diriger le message vers les personnes les plus influentes, car ce sont elles qu'il faut convaincre.
- Se laisser accaparer par un ou plusieurs groupes de personnes, particulièrement dynamiques, dans l'auditoire (un groupe bavard, le groupe qui intervient le plus souvent, etc.).
- Engager une partie de bras de fer avec quelques opposants.

En règle générale, ne délaissez pas une partie de votre auditoire même si, à première vue, elle apparaît ne pas réagir à votre message. On le verra, ce groupe de personnes est souvent digne d'intérêt et peut venir à votre secours.

© Éditions d'Organisation

Moins je regarde, plus je me cache. Plus je me cache, plus je montre mes faiblesses

Ne pas regarder son public ne veut pas dire que l'on est préservé de son contact. Au contraire, il se fera encore plus pesant. À l'inverse, si vous choisissez d'affronter votre auditoire tout en prenant une certaine ascendance sur lui par le regard, vous affronterez la menace, réelle ou imaginaire, qui pèse sur vous. Et la réalité vous paraîtra bien moins pénible que vous ne vous l'étiez imaginée.

Parler à son public en le regardant dans les yeux est un moyen de persuasion très puissant. Cela peut particulièrement jouer en votre faveur lorsque vous avez identifié des "récalcitrants" dans l'auditoire. Maintenir un contact visuel insistant présente plusieurs avantages, entre autres :

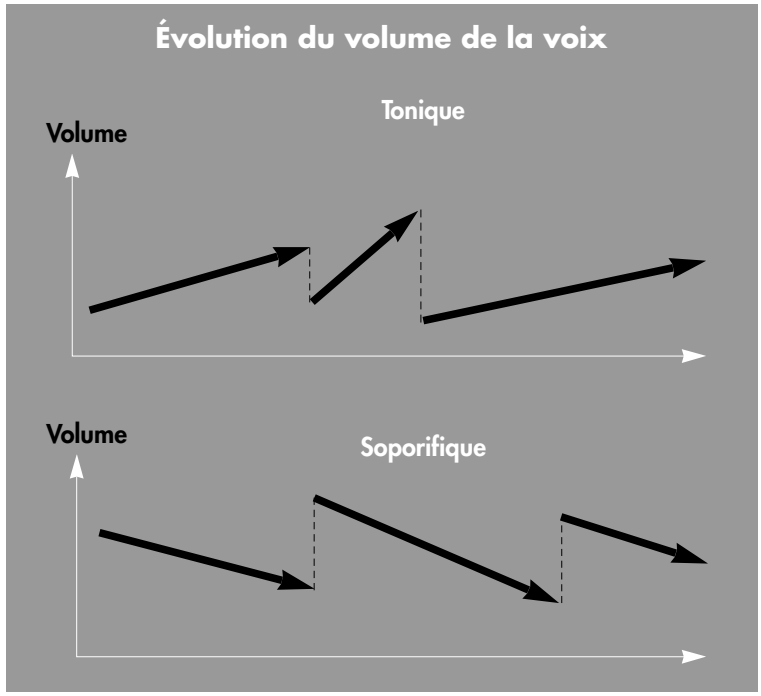
- **Démontrer son assurance.** Fuir le regard de l'autre est interprété comme un signe de timidité, un manque de considération pour l'auditoire et de conviction personnelle,
- **Accroître ses chances de convaincre l'auditoire,** en particulier ceux qui ont un visage fermé. En effet, comment croire des arguments dits pour vous-même, comme si vous cherchiez d'abord à vous en convaincre ? De plus, si vous focalisez votre regard sur quelques visages récalcitrants, vous assurerez une meilleure cohésion de votre auditoire.
- **Établir la communication avec les auditeurs :** le contact visuel est le premier signe que le courant passe entre un orateur éloigné et supérieur et un auditoire sans doute inférieur, mais toujours prêt à réagir.

En n'affrontant pas vos propres peurs, vous prenez le risque de multiplier les réflexes défensifs. Vous pourrez, par exemple, prendre des précautions oratoires superflues, sentir votre gorge s'assécher et votre voix s'évanouir, voir vos mains trembler ou manipuler nerveusement un crayon.

© Éditions d'Organisation

Annexe 2

L'accent tonique sur la fin des phrases maintient l'auditoire en éveil



© Éditions d'Organisation

Le deuxième devoir de l'orateur est d'intéresser son public !

Soutenez l'intérêt du public

Il faut raconter la vérité comme si elle était incroyable.

Federico Fellini

Parler clairement est une technique qui s'apprend. "Mettre de la couleur" pour être intéressant, à défaut d'être passionnant, est une question de talent et de conviction personnelle. Pour éviter que la mélodie de votre voix ne soit monotone, quoique bien posée, audible et claire, variez les effets.

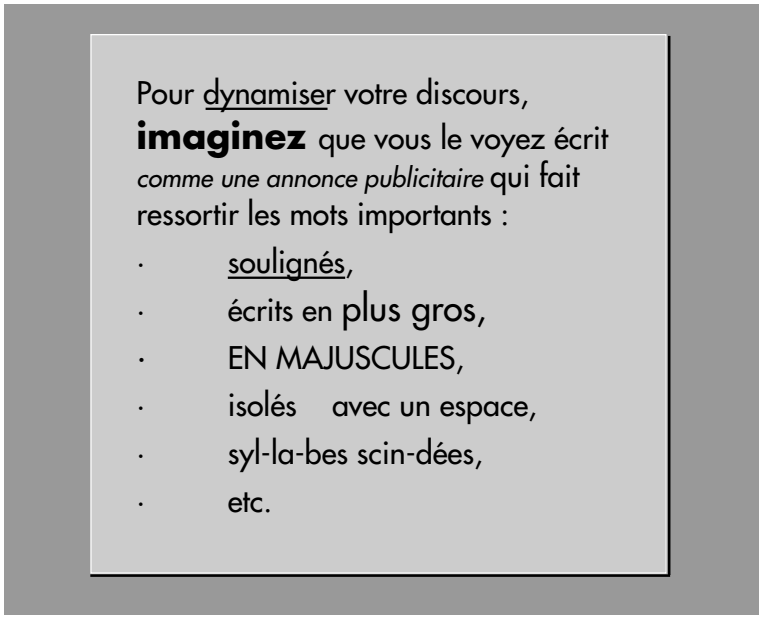
- **Mettez l'accent tonique sur la fin des phrases** et non l'inverse *(Annexe 2).* Démarrez vos phrases à voix plus basse, plus calme et terminez-les en accentuant le tonus. Si vous baissez la voix à ce moment, en cessant de regarder votre public, la phrase se liquéfie. Mettez un accent interrogatif, comme si vous cherchiez l'approbation de vos auditeurs. Cette accentuation de voix leur laisse penser que vous avez encore quelque chose à ajouter et maintient leur attention.
- En revanche, **baissez intentionnellement la voix et marquez une pause,** si vous avez fini de développer une idée.
- **Faites varier le débit de votre discours,** en l'adaptant au niveau de connaissance de votre auditoire. La monotonie provient d'un manque de contraste. C'est le cas d'un discours prononcé sur un rythme uniforme.

  Parlez plus vite quand le sujet est déjà connu ou de moindre importance ou, à l'inverse, ralentissez le débit et exagérez l'articulation pour donner plus de poids à certaines idées.
- **Adaptez le ton de votre voix à chaque étape du discours.** Pour établir le contact, ayez une voix chaleureuse. Pour argumenter, adoptez une voix franche et dynamique. Pour répondre aux objections éventuelles, une voix rassurante et calme. Enfin pour conclure, choisissez un ton énergique et posé à la fois.

© Éditions d'Organisation

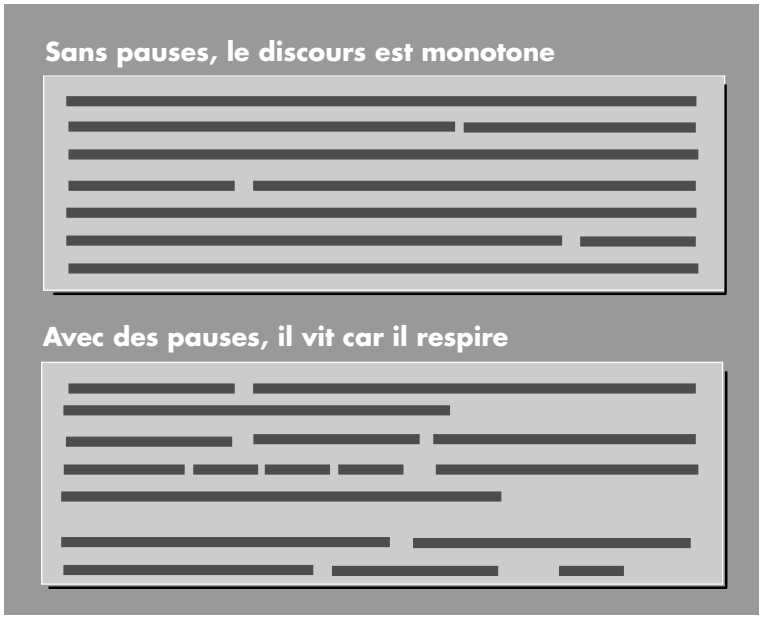
Annexe 3

Un "truc" : visualiser le discours sous la forme d'une annonce publicitaire


Pour dynamiser votre discours,
imaginez que vous le voyez écrit
comme une annonce publicitaire qui fait
ressortir les mots importants :
· soulignés,
· écrits en plus gros,
· EN MAJUSCULES,
· isolés avec un espace,
· syl-la-bes scin-dées,
· etc.

Annexe 4

Les pauses, comme la ponctuation d'un texte, assurent la respiration du discours



© Éditions d'Organisation

- **Parlez parfois plus bas, pour renforcer l'impact des mots importants,** surtout si votre voix porte bien. Prononcez-les à voix beaucoup plus basse, comme un murmure.

Pour dynamiser votre discours, imaginez que vous le voyez écrit sur une feuille de papier. Pour faire ressortir les points importants vous avez plusieurs possibilités : les souligner, les écrire plus gros, en lettres majuscules, les isoler par un espace supplémentaire, détacher les syllabes, etc. Jouez avec votre voix comme si vous utilisiez un surligneur *(Annexe 3).*

Tout naturellement, ces remarques nous amènent au point suivant : donner du rythme au discours.

Donnez du rythme

Le rythme d'un discours dépend de l'art d'utiliser les pauses et de la façon dont on implique l'auditoire.

Reprendre son souffle et ménager des pauses

Rythme ne veut pas dire précipitation.

Louis Jouvet

Les pauses sont la respiration du discours. Un discours n'est pas un flot ininterrompu de paroles. Les pauses, intentionnelles et bien placées, ont un impact considérable *(Annexe 4).* Elles ont trois objectifs.

- **Créer un effet avec un blocage de la respiration.** Celui-ci crée un silence qui peut être inattendu et brutal. Il met en relief un avertissement, une mise en garde, une annonce. Il attire l'attention sur un fait important. Dans une salle dissipée, l'orateur peut, par exemple, retenir son souffle, stopper au milieu d'une phrase et ainsi briser la suite logique de son discours. En général, cette technique est assez efficace quand on veut ramener le silence. L'orateur peut également marquer un court arrêt avant de prononcer le mot clé que tout le monde attend. Ainsi, si vous dites : *"S'il faut résumer ce nouveau budget par un seul mot, ce serait (petit silence), RELANCE"*. Cette pause peut aussi être placée après, pour que l'auditeur se rende compte de l'importance du mot.

© Éditions d'Organisation

- **Faciliter l'assimilation des idées avec de légères reprises de souffle.** Elles donnent un certain élan à la parole et apportent une vivacité dans le discours. Elles permettent à l'auditoire d'adopter un mimétisme respiratoire avec l'orateur (les auditeurs vivent le discours) et lui accordent un moment de tranquillité. Le public assimile mieux l'idée qui vient d'être présentée. D'autre part, ces pauses sont également utiles à l'orateur, car elles lui donnent le temps de préparer la prochaine idée.

  Les orateurs qui polluent leurs discours de *"heu !, heu !"*… et autres parasites, parlent en même temps qu'ils cherchent leurs idées. Il y a un temps pour réfléchir et un temps pour parler. En utilisant des pauses plus fréquentes et volontaires, une grande partie de ces parasites disparaîtront.

- **Accentuer la structure du discours avec des aspirations profondes et complètes.** Alors que les pauses courtes marquent la ponctuation du discours, les pauses plus longues en accentuent la structure. Elles sont comparables au double interligne qui sépare deux paragraphes de texte. Elles peuvent être utilisées pour marquer un changement d'idée ou une transition. Elles aèrent le discours, en le jalonnant d'entrées et de sorties.

Enfin, les pauses sont bénéfiques dans deux autres domaines :

- **L'orateur se calme plus rapidement.** Avez-vous remarqué que l'orateur nerveux ne s'arrête jamais de parler ?
- **Le discours est plus vivant et plus fluide.** Un discours sans pauses devient vite monotone.

L'orateur inexpérimenté pense, à tort, qu'une pause lui fait perdre du temps et impatiente son auditoire. En vérité, c'est lui qui a hâte d'arriver à la fin de son discours. Pour l'orateur, un silence de deux secondes résonne comme une éternité. Pour l'auditeur, ce n'est qu'un court répit dans un flot de paroles.

© Éditions d'Organisation

Savoir reprendre son souffle et aménager des pauses dans le discours est donc une condition *sine qua non* pour arriver jusqu'au bout sans encombre. Cela permet également à l'auditoire de "digérer" les phrases prononcées et d'assimiler le message qu'elles renferment. Une parole vivante, alerte, même rapide, ponctuée cependant de pauses, brèves et longues, sera mieux acceptée qu'une parole lente, traînante ou ne laissant aucune place pour des pauses.

Pour maîtriser le discours, il est important, on l'a compris, de contrôler son débit de parole et ses pauses. Car ces deux éléments, inhérents à toute prise de parole en public, soulignent la pensée, donnent vie aux idées et contribuent à mettre le discours à la portée de ceux qui l'écoutent.

Impliquer l'auditoire

C'est en cherchant à engager un dialogue avec son auditoire que l'orateur parvient à l'impliquer. La bonne utilisation des pauses permet de le faire grâce à la technique "question/réponse" (le "Q&A des Anglo-Saxons). Pour cela, essayez de développer les idées en incitant auparavant les auditeurs à y réfléchir.

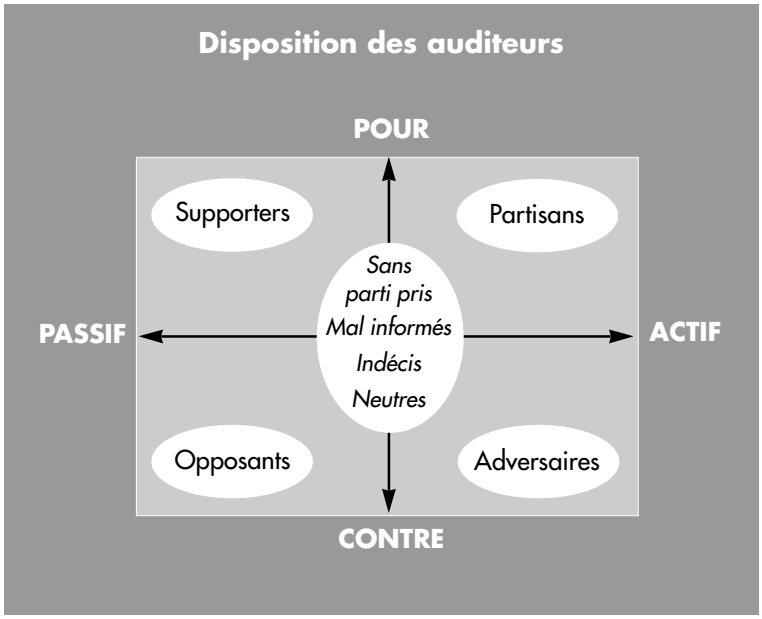
Par exemple, au lieu de : *"La rentabilité du projet n'a malheureusement pas été confirmée par les études que nous avons menées depuis"*, dites : *"Qu'en est-il de la rentabilité du projet ? (Petite pause) Elle n'a malheureusement pas été confirmée par les études menées depuis"*.

Trois autres techniques d'implication de l'auditoire ont déjà été développées plus haut : contact des yeux, accent tonique sur la fin des phrases et art d'utiliser les pauses.

© Éditions d'Organisation

Annexe 5

Les auditeurs ont des attentes et des comportements fort différents



© Éditions d'Organisation

Parler est un besoin, écouter est un art.

Goethe

Un débat accompagne presque toujours un exposé. Il a parfois lieu en cours d'exposé. Mais le plus souvent, il le suit. L'orateur n'est donc pas seulement un présentateur, il doit aussi être un animateur et un médiateur. Dans le cas où il doit persuader son auditoire, il doit anticiper les résistances potentielles, lancer et animer la discussion et, enfin, faire face aux perturbateurs.

Anticipez les résistances potentielles

Chaque auditeur a son point de vue personnel sur le sujet et un comportement qui lui est propre. On distingue plusieurs groupes d'auditeurs, en face de qui il faudra manœuvrer différemment.

Connaître les types d'auditeurs

Un auditeur peut être classé selon deux dimensions : (1) pour ou contre vos idées, (2) actif ou passif. Quand on trace une matrice selon ses deux critères *(Annexe 5),* on constate que vous pouvez avoir en face de vous cinq types d'auditeurs.

L'important, c'est de savoir ce qu'il faut observer.

Edgar Poe

- **Le partisan :** c'est votre meilleur public. Il est d'accord avec vos idées et il les soutient. Il travaille activement pour vous.
- **Le supporter :** il est d'accord avec vos idées, mais pas au point de mener un combat pour elles.
- **Le sans parti-pris :** il fait partie d'un groupe de personnes qui ne sont ni pour, ni contre. Ceci peut venir de trois raisons :
  - *Il est mal informé.* Il ne connaît pas le sujet qui va être traité. Il va peut-être accepter ou rejeter vos idées, ou bien ne pas prendre position, car il ne se sent pas concerné.

© Éditions d'Organisation

  - *Il est indécis.* Il est concerné par le problème, mais ne s'est pas encore décidé pour ou contre votre idée. L'exposé devrait lui permettre de choisir son camp.
  - *Il est neutre.* Il connaît le sujet et votre point de vue, mais il n'est pas concerné par le problème. Que la décision aille dans un sens ou dans l'autre, cela n'a aucune conséquence pour lui.
- **L'opposant :** il n'est pas d'accord avec vos idées. Cependant, il ne fera pas campagne pour les démolir.
- **L'adversaire :** non seulement il est contre vos idées, mais encore il cherche à tirer le groupe de son côté, en intervenant activement. C'est votre ennemi déclaré.

En face de chacune de ces situations, l'orateur devra essayer de trouver la bonne tactique pour, en fin de session, avoir en face de lui un public de partisans/supporters (ou, à tout le moins, d'opposants passifs).

© Éditions d'Organisation

Identifier les manifestations de scepticisme

Celui qui excelle à résoudre les difficultés les résout avant qu'elles ne surgissent.

Sun Tse

Vous pourrez essayer d'anticiper les résistances potentielles en captant les signes de scepticisme exprimés par certaines personnes à l'écoute de votre discours. Typiquement, les auditeurs sceptiques secouent la tête, haussent les épaules, se regardent d'un air entendu ou ricanent. Ils se "braquent" et leur irritation augmente.

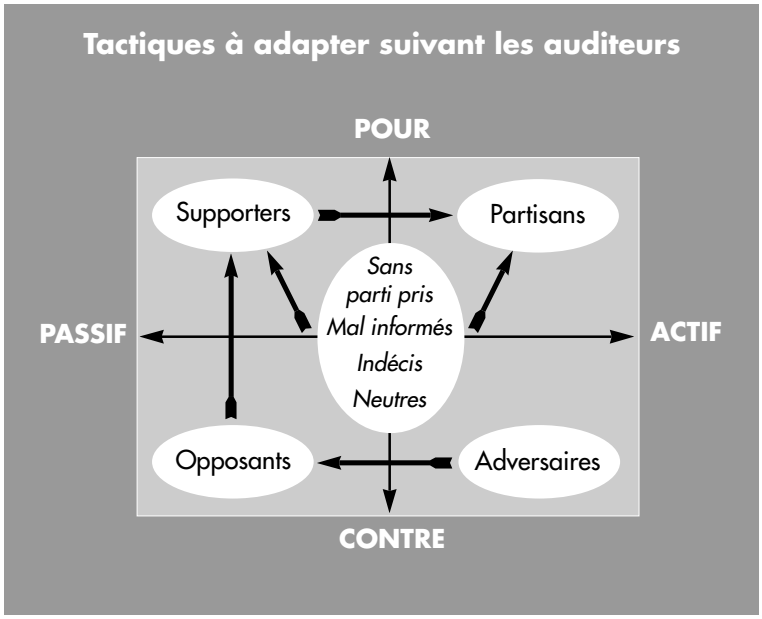
Certes, ces symptômes n'atteignent pas l'auditoire d'un seul coup. Mais ils sont contagieux. Il importe donc de les repérer le plus tôt possible pour, d'une part, permettre de rectifier le tir avant tout dérapage et d'autre part se préparer au débat qui suivra le discours.

Pour désamorcer l'hostilité exprimée par certains auditeurs, essayez de faire sentir au groupe qu'il est partagé entre ceux qui sont d'accord avec vous et les autres. Utilisez la technique du "miroir". Reflétez, par votre parole, l'état d'esprit du public. Exemple : *"J'ai conscience que certains d'entre vous désapprouvent cette décision. Mais vous comprendrez qu'il n'est pas possible de satisfaire tout le monde à la fois. J'aimerais donc vous expliquer en détail pourquoi je l'ai prise".*

© Éditions d'Organisation

Annexe 6

Il faut appliquer une tactique adaptée à chaque type d'auditeurs



© Éditions d'Organisation

Adoptez les stratégies appropriées

Pour progresser, il ne suffit pas de vouloir agir, il faut d'abord savoir dans quel sens agir.

G. Le Bon

Il n'est pas possible de développer en détail toutes les stratégies possibles pour chaque cas, mais il faut évidemment garder ses supporters, convaincre ses opposants, désarmer ses adversaires et attirer les indécis, les neutres et les non informés *(Annexe 6).*

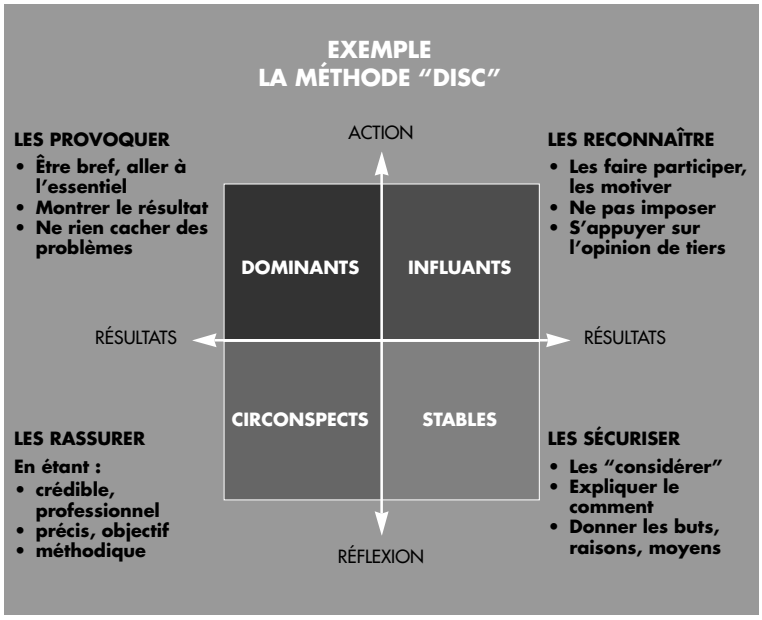
Si le temps vous manque ou si vous ne pouvez développer une stratégie pour chaque type d'auditeurs, il est conseillé de s'attaquer à leur "ventre mou" : concentrez vos efforts pour transformer les "supporters" en "partisans" et amener les "opposants passifs" vers une position de "supporters". Négligez les "adversaires actifs" pour lesquels il faut en général beaucoup de temps et d'efforts si l'on veut qu'il deviennent "supporters".

- **Le partisan :** c'est votre meilleur public. Mettez-le à contribution en le laissant intervenir. Il ne faut pas qu'il se "désamorce".
- **Le supporter :** il faut réussir à l'impliquer pour qu'il devienne actif. Plus vous aurez d'armes, plus vos chances de succès seront grandes. Dans la discussion, obtenez son avis, faites-le répondre à votre place, etc.
- **Le sans parti-pris** (opposant passif) : la tactique consiste à l'amener de votre côté.
  - *Le mal informé*. C'est un adversaire ou un partisan potentiel. Il n'y a pas de tactique clairement définie. Développez simplement votre point de vue, objectivement, sans aborder les alternatives.
  - *L'indécis*. Développez votre point de vue en mentionnant seulement l'autre point de vue. Établissez votre crédibilité à l'aide de faits, évidences, exemples, opinions d'experts. Soyez honnête, mais engagez-vous à fond.
  - *Le neutre*. Faites-lui réaliser que le sujet ne lui est ni tout à fait étranger, ni indifférent. Avancez les avantages dont il pourrait bénéficier en adoptant votre point de vue.

© Éditions d'Organisation

Annexe 7

Qui avez-vous en face de vous ?



© Éditions d'Organisation

- **L'opposant.** Il est contre votre idée, mais il est objectif. Montrez que vous comprenez son point de vue. Il pourrait, dans un premier temps, être ébranlé par des arguments, faits, statistiques, exemples précis, qui affaiblissent la thèse adverse. Trouvez des points d'entente sur de petits détails, c'est un début. L'entente pourra survenir plus tard, sur des points plus importants. Votre tactique est de le rendre indécis.

- **L'adversaire.** Vous ne pourrez pas le convaincre en une seule fois. Il faut arriver à le désarmer et à ce qu'il devienne passif. Il ne doit pas rallier de supporters. Reconnaissez son point de vue. N'expliquez pas pourquoi vous êtes convaincu, mais pourquoi il devrait l'être. Ne vous impliquez pas vous-même, faites-vous l'écho de l'opinion générale, de l'avis d'experts reconnus, etc. Ne faites pas trop intervenir vos partisans, leur zèle pourrait compliquer les choses. Au début, décrispez l'atmosphère, peut-être avec une histoire drôle. Ne laissez pas la tension s'installer.

Colère et incompréhension sont les ennemis d'une bonne compréhension.

Gandhi

Certaines méthodes d'évaluation de la personnalité, du comportement social ou encore du type de communicateur, peuvent aider à mieux ajuster votre stratégie de communication. À titre d'exemple, parmi les quelques méthodes disponibles sur le marché, nous vous montrons sous forme de matrice, la méthode "DISC"* *(Annexe 7).*

Dans la majorité des cas, vous trouverez tous ces types d'auditeurs mélangés dans le même auditoire. On ne peut pas appliquer la même tactique à tout le monde. Alors que faire ? Simplement, identifiez ceux que vous devez convaincre en priorité et appliquez la tactique qui convient à leur type de comportement.

* Performax Systems International, INC – Carlson Learning Company.

© Éditions d'Organisation

Contrôlez le jeu des questions/réponses : l'après-discours

L'exposé sert d'apéritif. Le débat représente la véritable séance de persuasion et teste votre aptitude à assurer votre défense.

Si le discours est suivi d'un débat, tous les points de vue doivent pouvoir s'exprimer. Vous devrez les écouter tous, même ceux qui apporteront des idées contradictoires, c'est la loi du genre. Cependant, n'oubliez pas qu'à la fin des questions/réponses, le public doit avoir entendu et compris le contenu de vos décisions ou de votre argumentation. Les débats les plus difficiles à mener sont ceux qui impliquent l'annonce de décisions controversées. Toute la difficulté tient alors au fait que l'orateur doit imposer définitivement ses idées tout en montrant une vraie empathie face à ceux qui introduisent la controverse.

Pour bien mener un débat, il vous faudra donc anticiper les questions potentielles et préparer leurs réponses, prendre et garder l'initiative durant le débat et, enfin, manœuvrer afin d'en garder le contrôle.

© Éditions d'Organisation

Se préparer aux questions

Les bons orateurs anticipent toujours les questions de leur auditoire. Typiquement, c'est répondre aux questions suivantes : comment répondre à telle question sans employer la "langue de bois" ? Comment répondre à une question embarrassante en détournant ses termes ? Comment imposer ses vues sans discréditer les idées de l'interlocuteur ?

Deux sortes de questions peuvent être posées par l'auditoire : des objections majeures portant sur le fond et des questions portant sur des points de détail.

- **Objections majeures**
  Vous les avez étudiées lors de l'analyse et vous en connaissez les réponses. Rien ne vous empêche, pour parer une défaillance émotive possible – brutalité de l'attaque par exemple –, de préparer une fiche pour chaque objection et d'énumérer vos arguments.

- **Points de détail**
  Ce sont généralement des demandes d'éclaircissement sur des formules de calcul, des sources d'information ou d'analyse, des exemples qui concernent un auditeur, etc. Pour y répondre, préparez des annexes de discussion, généralement de simples photocopies de vos documents de travail, souvent écrits à la main.

  Ces annexes n'ont pas besoin d'être parfaites. Elles produisent cependant un impact positif sur l'auditoire, car vous paraissez bien préparé.

© Éditions d'Organisation

Prendre l'initiative

Dans l'introduction, annoncez comment va se dérouler le débat.

- **Énoncez les points de divergence**
  Pour prévenir les questions trop agressives, reconnaissez que certains peuvent avoir un point de vue différent et qu'ils auront l'occasion de l'exprimer. Très rapidement, énoncez les points de divergence.

- **Laissez l'auditoire décider comment il préfère mener le débat**
  Laissez le public décider comment il préfère poser ses questions. N'imposez pas votre préférence. Si les participants décident collectivement d'adopter une formule, ils se sentiront obligés de la respecter. Présentez les trois solutions possibles :

  - *Interrompre en cours d'exposé*. L'avantage est que le "questionneur" obtient une réponse immédiate qui facilite la compréhension et évite les frustrations. L'inconvénient, c'est le risque de se lancer dans une longue discussion qui fait perdre le fil de l'exposé.
  - *Faire des pauses entre les sections*. Cette technique est nécessaire si l'exposé doit être long. En effet, il est difficile de demander à l'auditoire de retenir ses questions pendant plus de 15 minutes. Vous avez pu constater vous-même que, lorsque l'on ne vous offre pas la possibilité de poser la question qui vous préoccupe, vous vous refermez sur vous-même, et n'écoutez plus.
  - *Attendre la fin de l'exposé*. Si l'exposé est court, entre 10 et 20 minutes, l'auditoire peut retenir ses questions pour la fin. Cependant, n'excédez pas votre temps de parole : l'auditoire s'en irriterait et ses questions pourraient être formulées sur un ton plus agressif.

© Éditions d'Organisation

◆ **Lancez le débat**

Généralement, si votre auditoire pose une question du type *"Et alors ?"* à la fin de votre discours, c'est que celui-ci aura été mal conçu. En effet, il laissera l'assistance perplexe. Cependant, il est souvent difficile de faire démarrer une discussion quand on se trouve devant un public relativement amorphe. Voici quelques techniques pour briser la glace.

- *Proposez un plan de discussion* sur un transparent : à l'avance, préparez un agenda des points de discussion que vous aimeriez voir abordés à la suite de votre intervention. Présentez ces points et l'ordre dans lequel vous aimeriez les traiter.
- *Lancez vous-même une question qui est dans l'esprit de chacun*. Si personne ne relance, développez le sujet en vous imaginant à la place d'un auditeur.
- *Impliquez le groupe*, en posant une question à laquelle tout le monde doit répondre en levant ou non la main.
- *Interrogez un auditeur* en lui posant une question précise qui exige une réponse, ne serait-ce que oui ou non.

© Éditions d'Organisation

Annexe 8

L'écoute en proverbes

Néerlandais	"La connaissance mûre écoute, celle qui n'a pas mûri parle."
Chinois	"Je ne peux pas te dire ce que tu as dit, mais seulement ce que j'ai entendu."
Grec	"La nature nous a donné deux oreilles et seulement une langue afin de pouvoir écouter davantage et parler moins."
Persan	"Qui parle sème, qui écoute récolte."
Russe	"En parlant peu, tu entends davantage."
Français	"Tel écoute qui ne m'entend."

© Éditions d'Organisation

Répondre aux questions

Le jeu des questions/réponses comporte trois phases : écouter la question, la clarifier et y répondre.

L'homme a deux oreilles et une seule langue, pour écouter deux fois plus qu'il ne parle.

Zénon de Citium

- **Écoutez calmement la question** *(Annexe 8)*
  Si la question survient en cours d'exposé, l'orateur peut parfois être déstabilisé. Il ne doit en aucun cas le montrer. La meilleure technique est de terminer la phrase en cours, s'approcher du questionneur, pour montrer que l'on est très attentif à sa question et conserver son style. Ne montrez jamais votre embarras, même si la question est gênante.

- **Clarifiez la question**
  Même si la question est claire, gagnez un peu de temps pour préparer votre réponse. Plusieurs astuces :

  La vérité vient rarement des réponses que tu reçois…
  La vérité naît de l'enchaînement logique des questions que tu poses.

  Daniel Pennac

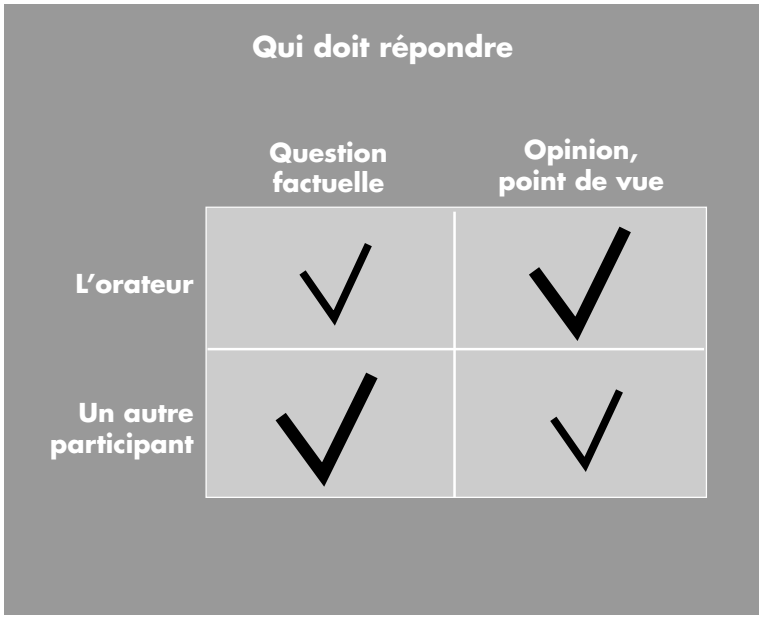
  - *Répétez la question vous-même*, lentement et mot à mot, comme pour dire "Ai-je bien compris votre question ?"
  - *Formulez-la vous-même différemment*. Si vous n'êtes pas sûr de la question, exprimez-la sous une autre forme. Ainsi vous pouvez dire : *"Si je vous ai bien compris, vous voulez savoir si…"* ou *"Selon votre point de vue, il faudrait…"*.
  - *Synthétisez la question* pour montrer comment vous l'avez comprise.
  - *Faites-la reformuler différemment*.

  D'autres techniques existent. Toutes visent à gagner du temps et à donner au questionneur l'impression que sa question est importante, même si vous décidez de ne pas y répondre sur le champ.

© Éditions d'Organisation

Annexe 9

L'orateur ne doit pas systématiquement répondre à toutes les questions



© Éditions d'Organisation

◆ **Traitez la question**

La réponse comprend trois aspects :

- *Quand faut-il répondre ?*
  On peut le faire sur-le-champ, en cours d'exposé, si la question concerne un éclaircissement. La réponse doit cependant être courte. Si c'est une question de fond qui nécessite une longue réponse, repoussez-la en fin de session, mais notez-la au tableau.

  Le questionneur sera ainsi assuré qu'il obtiendra une réponse. Il pourra diriger son attention sur le fond du discours, l'âme en paix.

- *Qui doit répondre ?*
  Normalement, la question est posée à l'orateur *(Annexe 9).* Si la question est factuelle, l'orateur peut la retourner vers un expert ou toute autre personne qualifiée. Si c'est une question d'opinion, l'orateur doit assumer la réponse. Il peut éventuellement s'appuyer sur un supporter s'il pense qu'il y a trop de tension entre lui et l'auditoire.

Sois prompt à écouter et lent à donner une réponse.

La Bible

- *Comment répondre ?*
  Il n'existe pas de règle ou de méthode précise pour répondre aux questions. Votre tactique dépend du type de question, sur quel ton elle est posée, du degré d'émotion dans les mots, etc. Voici cependant quelques conseils :

  – À des questions émotionnelles, essayez de répondre par des faits, des chiffres ou des statistiques.

  – Si vous n'avez pas de réponse immédiate, reconnaissez votre ignorance et assurez le questionneur que vous l'obtiendrez si c'est possible.

  – Si vous sentez que la question contient un piège, répondez en retournant la question à son auteur pour connaître son point de vue.

  – Interrogez l'auditoire pour savoir si d'autres personnes partagent le même problème.

© Éditions d'Organisation

Annexe 10

Les participants difficiles exigent du tact et de la diplomatie

Participants difficiles

Le perturbateur — *Aime déstabiliser et argumenter pour se mettre en avant*

Souvent agressif, car peu sûr de lui

- Ne jamais montrer son trouble
- Admettre son point de vue, mais ne pas entrer en discussion
- Se servir du groupe pour le contrer. On trouve toujours des volontaires pour profiter de l'occasion

Le "Je sais tout" — *Aime se mettre en avant*

Extraverti, bien informé, zélé

- Le remercier pour sa contribution, ne pas s'attarder
- Lui poser une question dont on sait qu'il ne connaît pas la réponse.

Le pointilleux — *Aime montrer sa science aux dépens de l'orateur*

Se veut pur, dur, professionnel

- Le ramener à l'objet de l'exposé
- Lui demander ce qu'il cherche à démontrer
- Élever le débat dans un domaine plus conceptuel

L'égaré — *Est dépassé par le débat ou n'est pas intéressé*

S'est perdu dans ses rêveries

- Être patient et diplomate
- Lui faire reformuler ses questions pour vérifier son niveau d'incompréhension
- Demander à ses voisins de l'aider à se remettre à niveau

Les chuchoteurs — *Commentent votre message*

Manifestent ainsi leur désapprobation

- Leur dire : "Je n'ai pas bien entendu votre question, voulez-vous la répéter ?"
- Arrêter de parler et attendre patiemment qu'ils aient terminé
- Leur poser une question directe

© Éditions d'Organisation

– Répondez aussi brièvement que possible. Donnez au questionneur l'occasion de demander des compléments d'information. Vous établirez ainsi un dialogue.

D'autre part, attachez-vous à impliquer l'auditoire et à réduire la tension.

- **Impliquez l'auditoire**
  Appliquez la règle des 50/50. Votre réponse doit être dirigée, moitié vers le questionneur, et moitié vers le reste de l'auditoire. Évitez de dialoguer avec une seule personne, en délaissant les autres participants. Cette technique évite que l'on pose des questions trop personnelles.

- **Réduisez la tension**
  Il arrive souvent, dans l'animation de la discussion, qu'un climat de tension s'installe entre l'orateur et un participant ou un groupe de participants. L'orateur doit alors trouver les moyens de réduire cette tension.
  - Écoutez le questionneur amicalement sans l'interrompre.
  - Attendez plus longtemps avant de répondre. Le temps joue pour vous.
  - Essayez de sourire.
  - Dans votre réponse, n'utilisez pas de mots hostiles ou négatifs qui augmenteraient la tension.
  - Demandez au reste de l'auditoire son avis sur la question. Le questionneur hésitera peut-être à étendre le conflit.
  - Utilisez des techniques propres à chacun des styles de participants *(Annexe 10).*

© Éditions d'Organisation

Garder le contrôle du débat

Une session doit se terminer dans les délais impartis. L'orateur doit gérer son temps de parole ainsi que le temps de discussion.

Au début de la discussion, invitez les auditeurs à poser leurs questions et établissez-en la liste sur un tableau visible de tous. Ainsi, chacun sait qu'il y a, par exemple, cinq questions à traiter dans les 20 minutes qui suivent. Le public se sent également responsable du bon déroulement du débat.

- Rejetez les questions qui paraissent hors sujet.
- Veillez à ce que la discussion ne dérape pas hors du cadre de la question posée.
- Proposez de terminer, après la session, la discussion d'une question avec les personnes directement concernées.
- Soyez brefs dans vos réponses et demandez à ce que les questions soient brèves et précises.
- Regardez ostensiblement votre montre de temps en temps.

Enfin, si la discussion a été provoquée dans le but d'obtenir un résultat – une autorisation de crédit, la continuation d'un projet, un accord sur de nouvelles structures de fonctionnement, etc. – résumez le débat en le ramenant à votre objectif. Sur quoi s'est-on mis d'accord, quels sont les points de désaccord, les compléments d'information nécessaires ? etc. Enfin, quelles prochaines étapes proposez-vous ?

En fonction des questions et de la nature du débat, vous essaierez donc d'alterner entre un rôle de conciliateur et celui d'un dirigeant pur et dur. À vous de jugez quand ces deux rôles seront les plus appropriés.

© Éditions d'Organisation

Trois clés pour mieux maîtriser le débat contradictoire

Les manifestations de contradiction dans une session de questions/réponses ou lors d'un débat suivant une allocution sont monnaie courante. Comme on l'a vu, la contradiction peut se traduire sous plusieurs formes :

- L'opposition systématique,
- La question délicate,
- L'objection argumentée,
- L'incompréhension feinte ou sincère,
- Le développement d'un point de vue différent, mais qui ne fait pas progresser le débat.

À chaque contradiction, l'orateur se doit de consacrer un traitement spécifique. On peut cependant citer trois clés universelles qui aident à mieux réagir face à la contradiction.

- **La maîtrise de soi**
  Lorsqu'une contradiction est exprimée, l'orateur, et pas seulement son discours, est mis en doute. Cela peut provoquer chez lui des manifestations de stress ou d'énervement, reflets d'une certaine déstabilisation. La contradiction requiert également une grande acuité d'esprit chez l'orateur. En effet, il doit, dans un temps record, entendre et comprendre l'objection, concevoir mentalement une réponse adéquate et l'exprimer avec les bons mots.

© Éditions d'Organisation

- **La maîtrise de l'autre**
  Lors d'une séance de questions/réponses, l'orateur doit rester maître de son auditoire. Cela peut être d'autant plus difficile que les opposants profitent souvent de ces sessions pour exprimer leur désaccord ou tenter de contrer.

  À chaque question, vous devrez donc rester courtois, souriant et surtout avenant. Votre calme aura toujours tendance à apaiser votre interlocuteur. Vous devrez également juger jusqu'où vous pourrez répondre aux questions posées. Mieux vaut rester général pour ne pas donner l'occasion à votre interlocuteur d'exploiter des informations trop précises qui vous auraient engagé.

- **La compréhension des dimensions cachées de la contradiction**
  Le moment des questions/réponses est toujours un moment de "vérité" pour l'orateur. En effet, comme on l'a vu, les auditeurs profitent souvent de cette occasion pour exprimer leur désaccord sous le couvert de questions qui se veulent banales. Quelquefois, les questions n'ont pour but que de mettre en exergue un malaise lié à des problèmes annexes.

  On a déjà vu des exposés dont toute la portée a été réduite à néant à cause d'une question perfide posée à la dernière minute.

  Dans le cas d'une question ambiguë, il conviendra de "désarmer" votre adversaire : identifiez d'abord la "vraie" nature de la contradiction, remettez-la dans son "vrai" contexte (différent de celui de votre discours) et disqualifiez-la, tout en remerciant l'auditeur d'avoir posé cette question, importante par ailleurs.

© Éditions d'Organisation

EN CONCLUSION

Bien communiquer, c'est essayer, avec le maximum de conviction, de faire partager sa vision du monde. Perfectionner sa technique d'expression orale passe par le développement de deux qualités essentielles : l'engagement de soi et la volonté de rentrer en contact avec son interlocuteur.

Mais nous sommes conditionnés par notre culture rationnelle et intellectuelle qui nous conduit à nous méfier de notre affectivité. Lorsqu'il y a malentendu, nous pensons généralement qu'il se situe au niveau des idées et des mots, alors qu'il faut souvent en chercher la cause majeure dans la communication non verbale. Si nous communiquons et nous comportons de manière cohérente, nous n'avons pas besoin de nous surveiller. Notre interlocuteur ne sera peut-être pas d'accord avec ce que nous dirons, mais il sentira que nous "parlons vrai".

* * *

Simple ne veut pas dire facile.

Jack Welch

Arrivé à la fin de cet ouvrage, vous avez déjà accompli un effort considérable sur la voie de la maîtrise de votre expression orale et de l'efficacité de vos discours et exposés. Certaines méthodes ou techniques ont pu vous paraître relativement simples et faciles à mettre en œuvre, surtout si elles correspondent déjà à votre formation et à vos préoccupations ; en revanche, d'autres points ont pu vous paraître beaucoup plus complexes à maîtriser.

Rassurer-vous : leur maîtrise est à votre portée ; avec le temps (et du travail) vous devez arriver à les dominer raisonnablement. Dans la vie professionnelle, on ne demande pas à un cadre d'être un acteur professionnel, mais on attend de lui qu'il soit audible, compréhensible et convaincant. En maîtrisant certaines techniques simples d'expression orale et gestuelle, il peut s'imposer auprès de son public et donner plus de poids à ses idées.

© Éditions d'Organisation

Pour vous faciliter la tâche, nous vous conseillons, au lieu de vouloir tout faire à la fois, de sélectionnez deux ou trois choses que vous pourrez améliorer rapidement ; efforcez-vous d'assimiler parfaitement un "sujet" complet avant de passer au suivant ; par exemple, vous pouvez vous donner comme objectifs d'améliorer votre regard et votre manière de respirer et d'articuler ou vos attitudes et votre gestuelle. Parallèlement, vous pouvez travailler la qualité de vos supports visuels.

Enfin, n'oubliez jamais que le plus important, c'est votre interlocuteur, et que vous parlez toujours à quelqu'un de quelque chose et non de quelque chose à quelqu'un.

Gageons que vous serez vous-même étonné de la rapidité de vos progrès et des réactions favorables de votre entourage, ce qui devrait vous encourager à poursuivre vos efforts.

© Éditions d'Organisation

INDEX

A

Accélérer 85
Accent
~ interrogatif 253
~ tonique 252–253, 257
Accès 231
Accessoires 238
Accords 207
Acétate 81
Acteur 44, 183, 185, 243, 279
Adéquation 100
Adhésion 93, 138, 163
Adjectif qualificatif 75
Adrénaline 87
Adverbe 75
Adversaire 260
Affectivité 100, 279
Affiche 205
Âge 141
Aide-mémoire 180, 228
Aides 183
~ au discours 185
~ visuelles XVIII, 145, 192–205, 227–229
Aisance 61, 195
Ajustements 223
Allocution 85, 249, 277
Alternative 263
Aménagements 233
Aménager des pauses 257
Analogies 77
Analyse 131, 138, 159, 223
~ de la situation 157
~ financière 115
~ préalable de la situation 135
~ sectorielle 115
Analyse/synthèse 111
Ancienneté 141
Anecdote 64–65, 77
Animateur 259
Animations 79, 189–190
Annexes 267
Annonce 174
Antiphrases 96
Appareil
~ de projection 235
~ respiratoire 43
Applaudissements 183
Apprentissage 61
Approximation 98
Après-discours 266–277
Après-midi 63
Aptitudes 147
Arbre
~ d'analyse 129
~ de communication 149–151, 219
Argument enchaîné 153–155, 157–158
Argumentaire 203
Argumentation 151, 155–157, 159, 243
~ enchaînée XVIII, 160–161
~ parallèle 160–161
Argumenter 253
Arguments 99, 133, 152–153, 155, 159, 165, 197
Art
~ d'utiliser les pauses 257
~ oratoire XIV, XVI
Articles 112
Articulation 102, 105
Articuler 102–103
Ascendance 99, 249
Aspirations 256
Assimilation des idées 256
Assis 20
Assurance 251
Atelier 231
Atmosphère 186, 234
Atouts de l'orateur 185
Attentes 141, 167, 258
Attention 73, 77, 173, 195
Attirer l'attention 139
Attitudes 93, 141, 143–144, 280
~ de base 118
Audiences 141
Audio-phonologie 45
Auditeurs 75, 78, 135, 203, 205, 228, 250, 262, 269
~ types 141
Auditoire 55, 135, 137–139, 151, 163, 225, 243, 245, 247, 251, 259, 268
Auto-contrôle 45
Autorité 99
Avantages 263
Avis 180

B

Baguette en bois 239
Baisse d'attention 78
Balancement 17
Bande dessinée 218–219, 223
Bases de données 111–116
Bassin 15
Battement des pieds 17
Béquille 194
Bible 223
Bien
~ communiquer 279
~ fondé 101, 138
Bilabiales 102
Blocages émotionnels 27
Bluff 98
Bonne
~ foi 98
~ volonté 101
Bouche 43, 47
Brainstorming 138
Bras
~ autonomes 19
~ croisés 19
Brièveté 85
Briser la glace 64
Buste 15
But 137
~ de la réunion 225
~ du discours 159

© Éditions d'Organisation

C

Caches 79
Cadre 211, 243
~ carton 186
~ coloré 211
~ de montage 81
~ de référence 117
Calme 278
Canaliser l'attention 99
Capacité d'attention 82–83
Capter l'intérêt 173
Caractère 198, 224
Caractéristique
~ commune 124–125
~ du public 151
Cas particulier 125
Causes d'un problème 117
Ceinture 21
Centre
~ d'intérêt 143–144
~ d'Observation Économique de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris 116
~ de documentation 112, 115
~ de Documentation du S.I.R.P.A. 116
Centrer le discours 83
Cercle chromatique 207, 210
Certitude 100
Chances de convaincre 251
Changements de rythme 48
Charte graphique 192–194, 213
Chauffage 231
Check-list 240–241
Chemise transparente 186
Chercheurs 141
Chiffres 98, 197
Choix
~ des couleurs 209
~ des mots 75
Chronologie 155, 159
Chuintantes 103
Circonstances 185
Citations 78
Clarifiez la question 271
Clarté 158
Classeur à anneaux 186
Cliché 94
Climat 54, 211
Cohérence 131, 151, 158–159, 162, 170–179, 192
~ visuelle 193
Collecte
~ d'informations 116
~ de données 120
Commentaire 205
~ d'accompagnement 228
~ oral 228
Commerciaux 141
Communication 251
~ non verbale 279
Comparaison 77, 94, 157
Compétence 98
Compléments d'information 275, 276
Complicité 100
Comportement 100, 117, 258
Composition 141
Compréhension 72–73, 91, 100, 145, 171, 173, 223
Comprendre 75, 93
Comptes-rendus 230
Concentration 75, 169
Conception des aides visuelles 217
Concessions 101
Conclure 89, 253
Conclusion 122, 149, 162, 171, 179, 180, 219, 223, 225
~ intermédiaire 225
Conditions d'utilisation 191
Conduire 119
Confiance 98
Conjonctions 92
Conjoncture 116
Connivence 100
Connotations usuelles des couleurs 208
Consensus 138, 195
Conséquence 123, 125
Consonnes 43, 102, 104
Constatations 123, 125
Constrictives 103
Construction 91, 93
~ logique 91
Consultant 117
Contact 118, 245, 249
Contact visuel 246–249, 251, 257
Contenu 221–223
Continuité du développement 175
Contradicteurs 96
Contradiction 277–278
Contrainte 99
Contraste 206, 210
Contresens 208
Contribution 263
Contrôle du débat 276
Convaincre 93, 95, 139
Convenances 99
Conviction 55, 95, 98, 101, 147, 279
Copie de la présentation 226
Cordes vocales 104
Corps 3, 39, 248
~ du discours 225
Correspondance 169
Coudes 20
Couleur XVIII, 87, 206–213
~ comme appui 213
~ complémentaire 210
~ dominante 213
Courage 96
Cours d'exposé 268
Court arrêt 255
Créativité 211
Crédibilité 48, 98, 147, 263
Créer un effet 255
Critères 158
~ de regroupement 149
Critique 96
Croiser les jambes 20
Culture 55, 279
Curiosité 223

© Éditions d'Organisation

D

DAFSA 115
Débat 163–164, 166–167, 225, 259, 266, 268–269, 277
~ contradictoire 277
Débit
~ de parole 48
~ de votre discours 253
Décideurs 141
Décisions controversées 266
Décors 183
Découpage 217
Déduction 123, 153–155
Défauts 93
~ de langue 92
Défense 266
Défensive (être sur la) 121
Degré
~ d'implication 138
~ de connaissance 143
~ de finition 145
Déhanchement 17
Délais 119
~ de production 191
~ impartis 276
Délayage 92
Démarrage 63
Démonstration 97, 157, 162
Dentales 103
Dents 103
Déplacements 19
Dépouillement 213
Dérobade 100
Désaccord 137, 278
Dessin
~ à la main 187
~ humoristique 79
Déstabilisation 277
Destinataire 143–144
Détails 85, 159, 163, 165, 195
Détendre l'atmosphère 65, 78
Deuxième niveau 129
Développement 151, 173
~ linéaire 154–155
~ oral 87
~ parallèle XVIII, 152–153, 157, 170
~ successif 151
Devoirs 89
Diagonale 233
Diagramme 221
Dialogue 167, 257, 275
Diaphragme 8
Diapositives 185, 191, 193, 201
Diction XVI, 98, 102, 247
Différences culturelles 33
Diplomatie 274
Discours 44, 78, 145, 149, 151, 166, 171, 183, 219, 243, 255, 257, 261, 277, 279
~ d'action 70
~ global 177
~ par cœur 90
~ politique 95
Discussion 157, 163, 165, 167, 186, 230, 234, 259, 263
~ active 233
Divergences 138
Diversité 141
Document 225
~ de travail 267
Documentation 58, 185, 227
Don 61
Données 109, 111, 120
Doute 99
Dun & Bradstreet 114
Durée 83, 89, 119, 217–218
~ de l'exposé 89
~ du contact 249

E

Écart de contraste 209, 210
Éclairage 81, 234–235
Écoute 7, 100, 120–121, 270
Écoutez la question 271
Écran 36–37, 41, 81, 83, 163, 213–215, 233–237
Écrire court 195
Effet
~ de style 49
~ de transition 190
~ persuasif et dissuasif 97
~ spatial 209
~ spatial de la couleur 210
Efficacité 158–159
Efforts de concentration 201
Élan 256
Embarras 271
Émotion 27, 33, 95, 101
Émotivité 100
Enchaînement 221, 223
~ logique 97, 151
Enchâssement 73
Énervement 277
Engagement 92, 98
~ de soi 279
~ physique 100
Enjeu 87
Ennemi 260
Ennui 163
Énoncés globalisants 99
Enregistrement 90
Ensemble 125
Entreprises 113
Entretien 118–120
Énumération 177
Environnement XVIII, 231
Équilibre 206
Équilibrer le discours 217
Équipements 3, 186, 235, 237–241
~ audio-visuels XVIII
Erreurs logiques 131
Espaces de discussion *(chat forum)* 229
Établir le contact 253
État d'esprit 11, 49
Études de marché 112, 115
Euphémisme 94, 96
Événement 83
Évidence 98, 100
Exagération 94–95
Exception 174
Excessif 34

© Éditions d'Organisation

Exclamations 92–93
Exemplarité 100
Exigences 147
Expert 83
Explications 120
Explosives 102
Exposé 164, 235, 266, 278–279
~ d'information 71
~ pédagogique 233
~ professionnel 185
Expressions
~ du visage 33
~ faciales 27, 34
~ inutiles 71
~ orales 44, 92, 279
Extraire un message 201

F

Faiblesses 251
Faire agir 139, 155
Faits 98, 117, 122, 179–180
~ constatés 125
~ importants 255
Feed-back 5, 90, 137, 183, 245
Fermeté 101
Feutres 187
Ficelles 94
Fiches pense-bête 169
Figures
~ de rhétorique 97
~ de style 94
Fil
~ conducteur 77, 165
~ du discours 224
Filmez 90
Fin de l'exposé 268
Flip-frame™ 89
Fond XVII, 93, 267
~ blanc pour les transparents 213
Format 227–228
~ horizontal 193
Formation 186, 279
Forme 93, 137, 142, 144
~ active 71
~ analytique 161
~ argumentaire 161
~ des tables 232
~ grammaticale 162
~ graphique 204
~ linéaire 161
Formulation 139, 141
Français 91

G

Gages de réussite 100
Gagner
~ du temps 173, 271
~ un peu de temps 271
Garder le contrôle 266
Générateur sonore 43
Gestes 7, 11, 20, 98, 208
~ classiques 23
~ des bras 19
~ des mains 20
~ parasites 25, 27
Gestionnaires 141
Gestuelle 5, 279–280
Graphique 193, 200, 201, 225
~ de base 205
~ de communication 203, 205
Groupe 158
~ d'arguments 153
Guide 194

H

Habitudes 98
Habitudes et les tendances 211
Harmonie 207
~ des couleurs 206
~ objective 206
Hauteur 163
Hésitations 93
Heure 63
Hiérarchie 75
Hiérarchiser 139
Histoire drôle 64–65
Hommes politiques 21, 96
Homogénéité 93
Honnêteté intellectuelle 131
Horaire 59, 63, 90
Hostilité 261
Humour 57, 78
Hyperbole 95–96
Hypothèses 121

I

Idées 53, 94, 100–101, 109, 111, 121, 139, 158–159, 171, 177, 197, 217
~ clés 109, 151, 157–158, 175
~ développées 169
~ élémentaires 122
~ maîtresses XVIII, 111, 122, 129–132, 151, 162
~ préconçues 122
~ principales 122
~ récurrentes 77
~ secondaires 122
~ vagues 139
Identification 139
Illustrations 79, 193, 198, 199
Imagerie de synthèse 185
Images 201
~ de synthèse 201
~ dynamiques 190
Impact 137, 195, 198, 255
Implication 100, 155
Impliquer l'auditoire 257, 275
Importance du support visuel 217
Impression 180
~ pleine page 227
Imprévus 57–59
Imprimantes laser 189
Improvisation 118
Improviser 183
Incompréhensions 137, 169, 208

© Éditions d'Organisation

Indécis 260, 263
Induction 123, 153
Informations 115, 117, 122, 131, 149, 195, 223
~ de base 129
Informelle 56
Informer 139
Infothèque-Entreprise 116
Initiative 266, 268
Innovation 138
Insistance 100
Intensité 210
Intention/intensité 248
Intérêt 67, 91, 173, 248, 253, 255
Interface vidéo 188–189
Interlocuteur 119–121, 155, 247, 279–280
Internet 112
Interprétations 73
Intervenant 58–59, 63
Intervention 63, 138, 231
Interview 111, 116–118, 121–122
Interviewé 117
Interviewer 117
Intimidation 99, 248
Intimité 101, 248
Intonation 92, 100
Introduction 63, 67, 69, 81, 171–175, 179, 217, 225
~ personnelle 118
Ironie 94, 96
Itinéraire 220

J

Jambes 17
Jargon 75, 145
Journalisme XIV
Journalistes 96
Journaux 115
Juste milieu 247
Juxtaposition de couleurs 210

K

Keynote© 189

L

Labio-dentales 103
Laboratoires professionnels 189
Lampe 235
Lancement d'un produit 85
Langage 144–145
~ des couleurs 208
~ du corps 121
~ écrit 69
~ non verbal 7
~ parlé 69
Langue 103
Larynx 43
Lettres de couleurs 210
Lèvres 43, 102
Lexis 114
Lexis-Nexis 114
Liberté 147
Lien logique 125, 157
Lignes 199
Limites du document 226
Liquides 103
Lisibilité 195, 198, 209–211
~ d'un texte coloré 209
Liste 276
Litote 94, 96
Littérature 169
Logiciels de PréAO 188
Logiciels de présentation 79
Logique XIV, 97, 100, 127, 159
Loi 123
Longueur 144, 171, 174
~ d'un paragraphe 171
~ des mots 199
Lumière 186
Luminosité 215

M

M.A.I.D *(Market Analysis and Information Database)* 115
Mâchoire 103
Magazines 113, 115
Magnétoscope 5
Mains 21, 25, 27, 39, 41, 251
~ à plat 20
Maîtrise
~ de l'autre 278
~ de soi 100, 277
Mal informé 259, 263
Malentendus 93, 169, 279
Manifestation 231
Maquette 185, 223, 225
Marque d'attention 102
Masse 210
Matinée 63
Médiateur 259
Médiathèque-Entreprise de la Cité des Sciences et de l'Industrie 116
Médium 45
Méfiance 95
Mélodie 91–92
Mémoire 69, 201
~ visuelle 195
Mémorisation 3, 73
Ménager des pauses 255
Message XVI–XVII, 5, 44, 73, 83, 85, 89, 91, 125, 141, 149, 161, 163–164, 173, 183, 201, 203, 205, 208, 211, 221, 223, 243, 250
~ à faire passer 135
~ clé 129, 150–151, 157, 165, 225
~ coloré 208
~ commun 159
~ conclusion 162
Métaphore 94
Méthode 61, 98, 118–119, 279
~ des scénarios 161
Micro-informatique 189
Micro-ordinateur 185, 189

© Éditions d'Organisation

Microphone 46–47, 59, 238
Mimiques 7, 27, 29, 33–34
Mise
~ en forme 109, 157
~ en œuvre 98, 180
Mobilier fonctionnel 231
Mode
~ actif 51
~ de raisonnement 149
~ de transition 225
Modulations 45
Moment de vérité 278
Montages de diapositives 191
Moteurs de recherche 112
Mots 51, 53, 77, 197, 208
~ clés 90
~ outil 94
~ positifs 55
~ utilisés 144
Mots et phrases de liaison 175, 177
Mouvement 121
~ du buste 15
Moyens de production 187
Multimédia 190
Mur d'images 220–221
Murmure 255
Muscles
~ du visage 27
~ faciaux 29

N

Nasales 103
Nature
~ de la réunion 138
~ de votre auditoire 216
Netteté 237
Neutre 260, 263
Nexis 114
Nez 43
Niveau 224
~ culturel 141
~ d'abstraction 125, 158–159
~ d'argument 151
~ d'attention 83
~ d'intérêt 143
~ de concentration 247
~ de connaissance 144
~ de détail 145
~ de familiarité 143
~ de participation 234
~ du raisonnement 159
~ hiérarchique 141, 144
Nom 75
Nombre 197
~ de participants 231
~ de vues 217–218
Non verbal XV, 41
Normaliser les données 213
Notes 90, 228, 230

O

Objectif 54, 67, 118–119, 135–139, 143, 145, 147, 151–153, 157, 159, 230
Objection 277
~ majeure 267
Objet 94
~ du discours 153
~ du document 179
Obstacle 233
Occlusives 102
Onomatopées 92–93
Opinions 55, 96, 101, 117, 122, 179, 180
Opposant 260, 265
Orateur 43, 49, 83, 143, 147, 183, 203, 228, 233, 245, 250, 259–260, 277
~ chevronné XVI, 3
Ordinateur 37, 215, 228
Ordre 152, 158, 173
~ logique 171
Organiser 118
~ les groupes 158
~ vos phrases 92
Ouverture 143, 250
~ d'esprit 143
Ouvrir la bouche 102

P

Palais 104
Paperboard 83, 235, 238
Papier cache 81
Paragraphe 54, 153, 161, 169, 171
~ de liaison 175, 178–179
Parallaxe 237
Paramètres 211
Parler
~ clairement 253
~ fort 102
Parole
~ en entreprise XIV
~ en public XIII
Participants 233
Participe présent 52
Partie 223, 224
Parti-pris 259, 263
Partisan 259, 263, 265
Pauses 83, 85, 254–257, 268
Peaufiner 53
Pellicule photo 201
Pénombre 234
Périodes 85
~ de discussion 85
Persuader 155
Persuasion 95, 97, 251
Pertinence 117
Perturbateurs 259
Perturbations 57, 85
Peser vos mots 92
Phase d'analyse 127
Phénomènes 123
Photocopies 187, 267
Phrases 51, 53–54, 69, 71, 73, 91, 169, 197, 201
Pictogrammes 198, 199
Pièce de théâtre 183
Pieds 17

© Éditions d'Organisation

Plaisanterie 78
Plan 122, 179
~ d'action 138
~ de discussion 269
Planning 180
Plaque à cristaux liquides (LCD) 215
Pléonasmes 71, 92
Pointage 39
Pointe des pieds 17
Pointer 39, 41
Pointeur 39, 41, 239
Pointeur laser 239
Points 199
~ clés 133
~ d'entente 265
~ de détail 267
~ de divergence 268
~ de repère 161, 221
~ de suspension 199
~ de vue 263, 265–266
~ élémentaires 177
~ essentiels 199
Polycopié 228, 230
Ponctualité 63
Ponctuation 48, 54, 73, 256
Porte-parole 99
Poser sa voix 44
Position 171
~ de la tête 248
~ hiérarchique 55, 147
Post-its® 221
Postures 7, 11–13, 19, 98
~ de bassin 15
~ des bras 19
~ des jambes et des pieds 17
Poumons 43
PowerPoint© 79, 89, 189, 219
Préalable 102
PréAO (Présentation Assistée par Ordinateur) 189
Précautions oratoires 251
Première impression 169, 173
Prendre des notes 191
Préoccupations 167, 279
Préparation 109, 111, 149
~ personnelle XIV
Préparer 118
Présence XV, 3, 49
Présentateur 259
Présentation 89, 169, 189–190, 193, 229–230
~ d'affaires 186, 191
~ de conclusions 179
~ de constatations 179
~ de recommandations 179
~ du problème / sujet 174
~ visuelle 189
Presse 113
Preuves 100
Prévisions 115
Principe 99
Prise de notes 228, 230
Problème 167, 195
~ particulier 174
~ technique 85
Processus séquentiel 135
Prochaines étapes 122, 276
Professionnalisme 118, 183
Profil
~ du groupe 167
~ vocal 45
Progiciels de PréAO 227
Projecteur 37, 81, 233
Projection 213, 215
~ animée 185
Projet 138
Projeter votre voix 46
Prolongements 179
Prononciation 104
Prototypes 185
Public 141–144, 247, 251, 260
Publications 112

Q

Q&A 257
Qualification 141
Qualité
~ du message 48
~ pédagogique 185
~ sonore 47
Quantité 229
Quatrième niveau 129
Question 59, 67, 81, 119–120, 267–269, 276, 278
~ ambiguë 278
~ d'opinion 273
~ de fond 273
~ de rhétorique 64–65, 175, 177–178
~ factuelle 273
~ fermée 120
~ ouverte 120
~ perfide 278
~ potentielle 266
~ précise 174, 269
Question/réponse 69, 257, 266–278
Quotidiens 113

R

Rabats 79, 81, 186
Raisonnement 99, 127, 159, 217, 223–224
~ déductif 125, 145, 174
~ inductif 125
Rapidité de compréhension 169, 205
Rappels 224
~ de la structure 219
~ rédactionnels 224
~ visuels 224
Rapport 228
~ de forces 99, 101
~ financier 115
Réactions 118–119, 137, 183, 245, 247, 259
Récalcitrants 251
Recherche documentaire 111
Recommandation 122, 162, 180
Recueil 109
Rédaction 69, 159, 171–173

© Éditions d'Organisation

Redondances 71
Réduire la tension 275
Références 77–78, 98, 139
~ en arrière 175, 177
Réflexion 7
~ préalable 135
Reformulation 157
Reformuler 121, 179
Regard 7, 245, 248–249, 280
Registre
~ psychologique 208
~ symbolique 208
Règles 99, 123, 125, 129, 197, 247
~ d'assemblage des couleurs 206
~ de base 211
~ de construction 169
~ de l'harmonie 213
~ du jeu 99
~ générales 125
~ grammaticales 53
Regroupement 111, 125, 130–131
~ de l'information 122
~ déductif 123–125
~ parallèle 123–125, 127, 158
~ successif 129
Regrouper 139
Rejet 100
Relancer 121
Relation
~ d'une idée à une autre 175
~ entre les sections 221
~ logique 124
Remettre la version papier 229
Rencontre 118
Rendu des couleurs 191
Rentrer en contact 279
Répéter 87, 90
Répétition 77, 85, 89, 94–95, 100, 175
Répondre
~ aux objections 253
~ aux questions 271
Réponse 67, 173–174, 266, 269, 277
Reprendre son souffle 255, 257
Représentation théâtrale 183
Réseau interne (Intranet) 229
Résistances 144, 223, 259, 261
~ potentielles 143
Résolution 98
Résonateurs 43, 45
Respiration XV, 7, 255
~ claviculaire 8
~ diaphragmatique 8
Respirer 7
Responsable 243
Résumé 179
~ des conclusions 179
~ intermédiaire 223
Résumez le débat 276
Retard 58, 85
Rétroprojecteur 37, 186, 193, 212–213, 215–216, 234–235, 237–239
Rétroprojection 203
Réunion 138, 163, 165, 195
~ au sommet 231
~ d'information 138
~ de créativité 138
~ de formation 138
~ de négociation 138
~ de travail 234
~ directrice 138
~ informelle 212
Rhétorique XIV, 16, 3, 77, 93–94
Rhodoïd 187
Rigueur 131, 151
Risques de réactions 143
Rites 141
Rôle 173
Rompre la glace 119
Rythme 90, 121, 175, 255, 257
~ de parole 85

S

Salle XVIII, 231, 233–235
Sauvegardes 190
Scénario 160, 161, 221–223
Scepticisme 261
Schéma 185, 225
~ général 118
Se déplacer 19
Se faire comprendre 91
Séance de persuasion 266
Sections 217
Sensibilité 101
Séquence logique 158
Serveur 113
~ en ligne 112
Signes de scepticisme 261
Signification 77, 125, 180, 207–208
~ du message 48
Silence 93, 255
Sites 112
Situation 45, 63, 67, 117, 125, 150, 151, 151–152, 157, 172, 185
~ d'ensemble 155
~ différente 151
~ générale 174
~ particulière 155
Sobriété 213
Solution 98, 138, 174
~ du problème 173
Sons vocaliques 104
Souffle 48
Soufflet 43
Soupçons 100
Souplesse d'emploi 186
Sous-idées 171
Spécialistes 75
Spectateurs 143
Spontanéité 183
Spots d'éclairage 234
Standard & Poor's 114
Standardisation des informations de base 194
Station debout 17

© Éditions d'Organisation

Story Board 218–219, 221
Stratégies 263
Stress 277
Structuration 109, 122
Structure 73, 131, 144–145, 158–159, 162, 171, 219, 243, 256
~ d'analyse 129, 132, 149
~ de base 205
~ de communication XVII–XVIII, 143, 149–151
~ de discours 157
~ de la phrase 73
~ en trois points 161, 197
~ finale 158–159
~ globale 158
~ grammaticale 179
~ logique 158
~ parallèle 171
Structurer 111
~ les données 122
Studios graphiques 189
Style 51, 53, 119, 177–178, 196, 197
~ actif 51–52
~ passif 52
~ spontané 53
Stylo télescopique 239
Suite
~ d'arguments 157
~ logique 255
Suivre le fil 175
Sujet 27, 54, 85, 137, 143, 145, 225
~ traité 143, 157
Superlatifs 92
Support 185
~ de projection 189
~ écrit 169
~ papier 227
~ visuel XVIII, 83, 87, 185–193, 219, 280
Supporter 90, 259, 263
Surligneur 255
Syllogisme 97, 123, 127, 155
Symboles
~ plastiques 239
~ visuels 199
Symptômes 117, 261
Synonyme 75
Synopsis 180
Synthèse XVII, 109, 123, 149, 165, 225
~ de l'information 111
Systèmes
~ de projection 83
~ de valeurs 98

T

Table
~ de travail 238
~ en "U" 233
~ en rectangle 232, 233
Tableau 83
~ blanc 238
~ d'appoint 238
~ de chiffres 200–201
~ noir 238
Tact 274
Tactique 98, 263, 265
Taille 178, 198
~ minimum de caractères 199
Talent 78, 83
Techniciens 235
Techniques 279
~ de base XVIII, 123, 129, 153–157
~ de persuasion 96
~ de structuration 152
Témoignages 98
Temps 67, 144, 159
~ de discussion 276
~ de parole 83, 85, 89, 276
~ disponible 83
~ forts 90
Tension 99, 265
Tenue vestimentaire 56
Test de contrôle 131
Tête 13–15
Textes 192–194, 199, 201, 205, 225
~ d'accompagnement 205
~ de lois 114
Théâtre 34, 183
Thèmes 120, 213
Thèse 157
Tics de langage 35, 93
Timbre 45
~ de voix 44
Titres 203, 224
~ actifs 129
~ descriptifs 223
~ messages 223
Ton 54–55, 144–145, 147
~ de votre voix 253
~ impersonnel 145
~ personnel 145
Tournures de phrases 51
Tours de mains 63
Trac 7–11, 87
Trachée 43
Traitez la question 273
Transitions 81, 89, 171, 175, 177, 179, 221
Transparents 79, 81, 83, 89, 185, 186, 187, 199, 213, 215–216, 234, 238, 269
~ en couleurs 187
~ en noir & blanc 187
Travail
~ de fond XIV
~ de forme XIV
Tribune 231
Trivialité 145
Troisième niveau 129
Trou de mémoire 59
Trouver sa voix 44
Trucs et astuces 61, 63
Type 262
~ d'argument 157
~ d'auditeur 259
~ d'illustration 221
~ de comparaison 203
~ de discours 216

© Éditions d'Organisation

~ de projecteur 234
~ de question 273
~ de structure 157

u

Unité de raisonnement 153
Universités 113
Usages 99
Utilisation de la couleur 211

v

Valeurs 98
~ psychologiques et symboliques des couleurs 211
Valider 87
Vendre ses idées 135, 151
Ventilation 231
Ventre 44, 47
Verbal XV, 41
Verbe 5, 71, 75
~ actif 139, 162
~ d'action 52
Verbiage 92
Version papier 227
Vêtements 56
Vibrations optiques 210
Vidéo 185
Vidéoprojecteur 214–216, 234–235, 237
Vidéoprojection 215
Vie professionnelle 279
Visage 13, 27, 248
Visibilité 209, 211, 233
~ d'un objet graphique 210
Vision d'ensemble 219
Visuel 4–5
Vitesse 48
~ d'articulation 69
~ de lecture 69
Vocabulaire 69, 75
Voix XV, 3, 5, 43, 46–47, 104, 251
~ objective 45
~ subjective 45
Volume 46
Voyelles 43, 102, 104
~ nasales 104
~ orales 104
Vue 81, 83, 190, 203, 219, 223–224
~ d'ensemble 163
~ de structure 221
~ supplémentaire 217

z

Zone de travail 194

© Éditions d'Organisation